



## CALIDAD EN EL MAR

En la actualidad no sólo las empresas que apuntan sus esfuerzos a ganar un mercado y obtener un beneficio se hallan en el camino de la calidad sino que las organizaciones gubernamentales y las instituciones modernas que dependen de un presupuesto anual se han volcado también a este camino pues les asegura poder brindar, **con lo que tienen**, mejores servicios o cumplir de la mejor forma con las tareas que les han sido asignadas.

Dentro del esquema comercial las empresas pesqueras del mundo entienden que comenzar a transitar este cambio en forma integral es cada vez más importante y que abarca a todo el sistema desde su organización administrativa, pasando por su sector de procesamiento hasta alcanzar la operación del más pequeño de sus barcos.

En el otro esquema, (el de las organizaciones e instituciones sin fines de lucro y con un presupuesto fijo), vemos que también se está operando un cambio. Cambio que requiere de liderazgo, capacitación, y sobre todo **inteligencia y creatividad** dos cualidades muy apreciadas en las organizaciones modernas.

El ingreso a la calidad exige que sea en forma integral y bajo un esquema de medición constante que nos permita visualizar su evolución en función de cada una de las acciones que implementamos.

Introducidos en el tema el objeto del artículo es comentar un aspecto particular como lo es el “Enfoque Moderno y Eficiente de las Transformaciones y Redimensionamientos en una Organización Moderna”. Al respecto y a partir de los años 80’ podemos decir que varias fueron las tendencias observadas y que todas ellas evolucionaron en la que hoy aplican con éxito muchas organizaciones e instituciones que han comenzado a transitar este camino.

En los 80’ la búsqueda de la eficiencia pasaba sólo por una “reducción de estructuras y de gastos” (Downsizing), así fue como se creía que la eliminación / reducción por ejemplo de insumos en general sin efectuar una medición que permitiese saber si contribuía o no al objetivo fijado parecía ser la solución a los problemas. Este método es la reducción de la estructura en forma desgarradora y ajustada a la realidad del decididor, quien centraliza de un modo absoluto las decisiones y que, como resultado de no saber operar los cambios profundos atacando las verdaderas causas, y verse presionado por el tiempo produce achicamientos que en realidad se manifiestan frecuentemente en cada crisis, dado que son incorrectamente realizados.

**“Las organizaciones modernas no se pueden dirigir y administrar desde las opiniones, desde las inseguridades, sino desde el saber”.**

A partir de allí y cuando promediaba la década aparece un nuevo concepto que apunta a “Volver a dimensionar pero a través de la Medición”, (**Resizing**), esto ocurre porque, como era de esperar, el Downsizing produjo un déficit general en las organizaciones. El Resizing a partir

de sus mediciones fue un gran avance pero no suficiente pues considera los factores como fijos anulando la creatividad y dejando de lado ocasiones en donde el rediseño de la organización no necesariamente pasa por una reducción sino por el contrario exige un crecimiento de la misma.

Para salvar este hueco a partir de los 90' nace el **Rightsizing** que plantea "Dimensionar el sistema a través de la medición pero buscando aquella que sea correcta"; privilegiando la flexibilidad, la creatividad, y la eficiencia; entendiendo a esta última como una actitud mental que favorece la aplicación de un sistema de medición adecuado que permita mejorar paso a paso y en forma integral la organización. Dentro de este esquema entra el fenómeno de "Saber escuchar". El saber escuchar implica un compromiso del que escucha de analizar las propuestas de su personal a fondo e impulsarlas ya sea en forma individual o dentro de un conjunto de opiniones del cual se extraerá luego la solución definitiva. Aun dentro de una idea que en principio puede parecer desechable se pueden encontrar propuestas muy útiles.

**“Por lo general las organizaciones no tienen problemas, sino soluciones que por diferentes motivos no saben escuchar o implementar”.**

El Rightsizing presenta un enfoque integral, dando participación en la búsqueda de soluciones a todo el personal y en todos los niveles dado que entiende que cada uno tiene algo valioso que aportar. Aplica en toda su estructura el planeamiento como una de sus herramientas más fuertes pero no un planeamiento estático utilizado para cada proyecto particular sino un **Planeamiento Dinámico e Integral** a todo el proyecto de la organización; este planeamiento interactivo lleva a la creación de estructuras de control, (a través de la correcta medición), que supervisan el futuro de la organización en forma consistente; “no pretende saber que va a ocurrir adivinando el futuro en base a la experiencia sobre un tema, sino que lo construye”.

**“La mejor manera de generar un cambio es involucrando a todos los niveles en el proyecto, haciéndolos sentir parte del mismo”.**

Muchas organizaciones relacionadas con nuestro medio, “El Mar”, ya se encuentran embarcadas en esto; como ejemplo podemos citar las pesquerías españolas que frente a un problema puntual como el diseño de nuevas tramas para sus redes de manera de evitar la reducción de determinadas especies convoca no sólo a ingenieros y especialistas en su construcción sino también engloba en la propuesta a su personal de mar que es el que por muchos años tuvo permanente contacto operativo con estas.

En todo el mundo institutos dependientes de los gobiernos, de investigación y desarrollo pesquero, de recursos marítimos, de medio ambiente y de coordinación del tráfico marítimo se suman a este cambio; haciendo cada vez más frecuentes en sus esquemas de trabajo la implementación de mediciones a través de indicadores, el uso de sistemas integrados de representación de datos, la utilización de foros de discusión y las reuniones entre pares para el tratamiento de problemas detectados implementando, a modo de prueba, soluciones que surgen de la opinión del conjunto.

Esta forma de hacer las cosas, no finaliza con la implementación de la solución sino que continúa con una permanente medición verificando cada cambio y dotando al sistema de un dinamismo que, bien implementado, le debería servir para corregir cualquier desvío posterior anticipándose a los acontecimientos sin necesidad de adivinar. Dentro de esta modalidad es

que hoy vemos el uso frecuente de "Tableros de Comando" que permiten no solamente tener una radiografía de la organización sino también monitorear los avances en las metas, definiendo ajustes y acciones correctivas recordándonos aquello que dice: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo".

Por último debemos tener presente que todo sistema de medición afecta sensiblemente el comportamiento de las personas en la organización, por lo que la forma de implementarlo debe ser sinónimo de gradualidad permitiendo la adaptación de cada uno de los colaboradores en el ámbito de trabajo.

La aplicación correcta de esta filosofía requiere de muchas herramientas, algunas de ellas no tan simples, que exigen una permanente actitud de superación de todos los niveles de decisión y de ejecución encontrando sólo adecuada respuesta en las palabras **"Capacitación Permanente"**.

#### Referencias Bibliográficas:

- Tableros de Comando - ITBA - Buenos Aires - 2011/2012.
- Tableros de Comando en Iberoamérica - Profesor. Mario Héctor Vogel. - 2013.
- "Calidad en la Empresa para el Siglo XXI" - UNS – 1998
- "Guía Práctica de Estadística para la Calidad" – SQC – DOW CHEMICAL.
- "Calidad Total" – Doctor RICO – Ed. Perfil 1996.
- "Qué es el Control Total de Calidad" – Ed. Norma – Colombia 1991.
- "El Hombre que Descubrió la Calidad" – (Deming) – Ed. Granica – Barcelona 1991.
- "Manejo de Crisis", NOLTE POLLEDO, Ricardo y Lozano - Ed Belgrano – BS AS – 2000.
- Actividades de Coordinación AMAS 2010 - 2013.
- Experiencia Departamento Calidad TEVYCOM SRL.