Edificando una mejor Marina *

Almirante
Frank B. Kelso II,
U.S. Navy.

El presente artículo apareció en la revista *Proceedings* del mes de agosto de 1992 y es parte del material trabajado por el suscrito en un seminario para oficiales más antiguos sobre la nueva filosofía que desde hace relativamente pocos años se viene desarrollando en la Marina de los EE. UU. Este nuevo pensamiento, cuya finalidad es reorientar y modificar la forma de pensar y de actuar de todos los miembros de la US Navy, es tal vez la transformación más importante que está viviendo la Marina norteamericana en los últimos tiempos; más profunda que la reducción de sus fuerzas, la inclusión de mujeres en buques combatientes de primera línea y la nueva política sobre los homosexuales en las Fuerzas Armadas (no pregunten, no lo digan). Esta filosofía se denomina TQL; esta es la palabra clave en la Marina norteamericana hoy en día. Pero, ¿qué es TQL y qué significa? ¿Y por qué es tan importante para la Marina más poderosa del planeta? En el presente artículo intentaré explicar los aspectos principales de este nuevo rumbo que está forjándose y que seguramente los hará meditar, porque, salvando las distancias entre ambas marinas, la filosofía en sí misma es aplicable a cualquier organización donde sus líderes la recojan y la apliquen con visión y constancia, porque si bien los frutos pueden empezar a cosecharse casi inmediatamente en los primeros y pequeños esfuerzos o proyectos pilotos, el compromiso es a largo plazo y significa cambiar los esquemas actuales, romper fronteras y antiguos paradigmas que muchas veces nos atan y nos impiden innovar los procedimientos usados en todos los niveles de nuestra organización para cumplir con la misión.

TQL es la abreviatura de Total Quality Leadership o Liderazgo para una Calidad Total. Este concepto tiene su contraparte en la vida civil, en el TQM o Total Quality Management o Administración para una Calidad Total.

Su significado, en pocas palabras, es el siguiente:

"LIDERAZGO PARA UNA CALIDAD TOTAL ES MANEJAR UNA ORGANIZACION DESDE UNA PERSPECTIVA DE SISTEMAS, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE SUS MIEMBROS. LA MEDICION DE SUS PROCESOS Y DE METODOS CIENTIFICOS PARA OPTIMIZAR LA DIMENSION DE LA

CALIDAD EN SU PERFORMANCE ORGANIZACIONAL. LA CALIDAD EN TAL ORGANIZACION ES DEFINIDA POR SUS USUARIOS".

Calidad, Procesos y Usuarios[1] *son por lo tanto el núcleo de esta nueva filosofía que está empezando a transformar la manera de pensar y de trabajar en la Marina norteamericana.*

Antes de presentar la traducción sobre el Almirante Kelso, Comandante de Operaciones Navales (cargo equivalente a nuestro Comandante General de la Marina) considero oportuno transcribirles la respuesta del Secretario de Marina al ser preguntado sobre el TQL; unas palabras recientemente pronunciadas por el mismo Almirante Kelso en un seminario de TQL para oficiales más antiguos en la Base de Rota, España, y los comentarios vertidos sobre este tema por el General de Infantería de Marina Walter E. Boomer (segundo en Comando en el Marine Corps):

"Alguien me preguntó el otro día si el TQL estaba aquí para quedarse. Infiero que me estaban preguntando si con un cambio en la administración de gobierno, el TQL se iría o sería reemplazado por alguna otra cosa. El TQL funciona bien para nosotros, porque conduce el mensaje correcto. Provee un modelo mediante el cual podemos probar el mérito de nuestras decisiones, las herramientas por las que podemos medir nuestro progreso, y un medio para involucrar a toda nuestra gente en la implementación del cambio. Nosotros tenemos en TQL un medio poderoso para modelar nuestro futuro".

El Secretario de Marina
John H. Dalton
Enero 1994

"Quisiera decirles cuán importante pienso yo, es el TQL para el futuro de nuestra marina"

"Yo empecé leyendo a W. Edwars Deming[2]. Su libro *Fuera de la Crisis* (Out of the Crisis, 1986) me hizo meditar lo que estas ideas podrían hacer por la Marina. Durante toda mi carrera me he preguntado a mí mismo por qué es que continuamos repitiendo nuestros errores. Tal vez las personas que tienen las soluciones a los problemas no son necesariamente aquellas que están en la cima. Tal vez son las personas que se encuentran en la base quienes de hecho hacen el trabajo. La filosofía del TQL ofrece un camino para, de lejos, conseguir involucrar muchas más personas en los esfuerzos por mejorar y progresar.

"Deming inclusive nos dice que vayamos hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente en la cadena de mando. Muy a menudo trabajamos aislados. TQL abre las líneas de comunicación en la organización.

"Le pregunté a Don Petersen, un alto ejecutivo de la Ford Motor Company, si él esperó hasta tener a la mano todo lo que necesitaba, incluyendo materiales, etc., antes de instituir el cambio. El me manifestó que si hubiera esperado, nunca hubiesen empezado. El sugirió que empezáramos con proyectos pilotos. Hemos hecho eso en algunos buques y en algunos escuadrones y estamos disfrutando de logros.

"Algunos de ustedes preguntan si realmente estamos haciendo nuestra labor más eficientemente. Podría dar fáciles ejemplos de nuestras actividades indus-

triales, pero hoy en día tenemos ejemplos por todas partes. Hay un Escuadrón de Helicópteros en la Costa Este que nos muestra una historia acerca de balancear las cabezas de los rotores. Para que un helicóptero vuele suavemente, la cabeza debe estar balanceada o de lo contrario vibrará. Este Escuadrón empezó a estudiar el problema utilizando algunos de los métodos del Dr. Deming.

"Ellos encontraron que no estaban instalando adecuadamente los equipos de pruebas y que los manuales técnicos estaban errados. A través de análisis y de la mejora del proceso ellos son actualmente capaces de balancear las cabezas en la mitad del tiempo. También modificaron los manuales de manera que otros pudieran beneficiarse de su trabajo.

"TQL no es una idea que pueda insertarse y sostenerse en la institución en un año o dos. Dije al empezar que probablemente sea un esfuerzo de 20 años. TQL es un trabajo muy duro.

"Una última historia para mostrarles qué tan lejos hemos ido en el modo en que estamos fijándonos en cómo hacemos las cosas: un comandante de una Estación Naval en Norfolk asistió a un seminario del Dr. Deming y durante un receso fue presentado al Doctor.

"Deming le preguntó donde trabajaba; el oficial le respondió que era el Comandante de una Instalación Aero-Naval de Retrabajos (Rework). Deming movió su cabeza y preguntó. ¿Qué?: El oficial repitió varias veces la frase ante la insistente pregunta del Doctor, hasta que prácticamente lo vociferó a voz en cuello, a lo que Deming respondió ¿Qué están haciendo retrabajando?, ¿por qué no lo reparan correctamente la primera vez? Dicha organización cambió de misión y de nombre casi inmediatamente".

Almirante Frank B. Kelso II
Comandante de Operaciones Navales

"En el libro *Fuera de Crisis* del Dr. Deming, página 102 dice acerca de la evaluación de la perfomance: "Deja a la gente amarga, aplastada, magullada y golpeada... sintiéndose inferior, algunos inclusive deprimidos, inaptos para el trabajo por semanas después de haber recibido su puesto en la selección, incapaces de comprender por qué son ellos inferiores."

"Yo les diré con franqueza que detesto los reportes de evaluación en la Infantería de Marina. Yo soy una minoría. Aquellos que se sientan en una junta selectiva lo adoran. Nosotros clasificamos al personal 1-2-3-4-5-6-7... ¿Qué creen ustedes que hace esto sobre excelentes Tenientes Coroneles que han sido categorizados 7 de 7? Yo les diré lo que hace. Los aplasta y ellos nunca se recuperan."

"Yo digo que Deming está en lo correcto, pero yo tampoco tengo la respuesta. Nosotros debemos promover; debemos contar con alguna clase de sistema de evaluación y promoción, creo que todo lo que podemos hacer es tratar de crear uno que tenga en mente algunos de los fundamentos básicos de los que nos habla el Dr. Deming."

"Extirpando el miedo" (algunas veces llamado obligaciones de la administración, uno de los 14 puntos del Dr. Deming) alienta a su personal a expresar sus ideas y hacer preguntas. Los infantes me dicen:

eso es lo que hago ahora, no hay miedo en mi unidad. Déjenme decirles algo, y el Almirante Mauz (Comandante en Jefe de la Flota del Atlántico) lo ha expresado muy elocuentemente: nuestros marinos e infantes así como nuestros empleados civiles tienen las respuestas a todos nuestros problemas, si usted tiene el valor para preguntarles. Es por eso que ese portaviones (USS *George Washington)* está afuera más rápidamente. Es porque esos tripulantes sabían cómo sacarlo antes. Ellos hubieran podido sacarlo aún antes pero nadie les preguntó."

"Echar abajo las barreras" (Punto Nº 9). He pasado la mayor parte de mi tiempo en el Cuartel General tratando de romper esas barreras.

El General Boomer también respondió a las preguntas que se le hicieron:

- Pregunta: "El Dr. Deming habla acerca de la transformación. ¿Puede una persona sobrellevar esta transformación y continuar siendo un guerrero? ¿Es la transformación realmente requerida?"

- Respuesta: "Absolutamente. Es interesante si uno estudia qué es lo que sucede en combate. Tan pronto como el tiroteo empieza, la gente comienza a voltear hacia los demás solicitando ayuda para tratar de determinar la solución para el problema táctico inmediato, y eso es porque se dan cuenta de que ellos solos no son lo suficientemente listos para hacerlo por sí mismos. No tiene nada que ver con el espíritu del guerrero".

"Mis Comandantes de División participaron en el desarrollo del plan de la Operación Tormenta del Desierto después de la invasión a Kuwait. No era mi plan; yo no era lo suficientemente listo para elaborarlo por mi cuenta. Discutimos ese plan a través de semanas y meses. ¿Qué si hubiésemos tenido menos tiempo? Hubiera hecho lo mismo pero en un modo más comprimido. Esto no tiene nada que ver con el espíritu del guerrero.

- Pregunta: "Qué les diría usted a aquellos infantes que sostienen que el liderazgo en la Infantería de Marina ha sido perfeccionado por más de 200 años y no necesita cambios".

- Respuesta: "Yo les diría que con esa actitud de dinosaurio el Cuerpo podría eventualmente desaparecer. Mientras es verdad que algunas cosas han sido perfeccionadas en los últimos 200 años y trabajan bastante bien, no es el caso de todo. Lo que necesitamos hacer es asirnos de aquellas que conocemos dan buenos resultados. Cójanse de ellas, construyan sobre ellas y trabajen el cambio desde esa base. Porque a menos de que cambiemos, estaremos muertos.

General Walter E. Boomer
Comandante Asistente
de la Infantería de Marina

Edificando una mejor Marina

Otra ronda de audiencias presupuestales del Congreso se están llevando a cabo, y el debate sobre el tamaño y costo de nuestras Fuerzas Armadas es fuerte. Un mensaje claro ha emergido: la reducción en que nos hemos embarcado representa una reestructuración fundamental de nuestras Fuerzas. Este no es simplemente una declinación en el ciclo de gastos de defensa que debemos soportar por

algunos años hasta que los presupuestos nuevamente vuelvan a engrosarse. Los enormes cambios que hemos visto alrededor del mundo en los últimos 5 años están conduciendo hacia dramáticas reducciones en los gastos de defensa y cambios conmensurables en la postura militar de nuestra nación.

El coro de voces clamando por profundos y rápidos cortes en las FF. AA. no se encuentra limitado únicamente a aquellos que tradicionalmente se oponían a elevados presupuestos de Defensa.

Ahora incluye algunos de los más connotados y respetados militares de los EE. UU. y expertos en política exterior, ambos dentro y fuera del gobierno. Al mismo tiempo, el debate se ha expandido más allá de números y dólares, ahora acompasa los análisis de los propósitos fundamentales de los militares. Por ejemplo, algunos dicen que ya no necesitamos más que las Fuerzas Armadas "muestren la bandera", porque los productos y la cultura americanos son exportados vastamente. Inclusive fui recientemente preguntado sobre si los militares, antes que contratistas civiles, deberían ser empleados en prestar ayuda en desastres, asistencia humanitaria, y evacuaciones no combatientes.

La magnitud de los desafíos que enfrenta la Marina y las otras Fuerzas debe ser, de aquí en adelante, claro para todos aquellos que tengan cierta antigüedad en el servicio. No podemos continuar simple-mente operando como solemos hacerlo usualmente. Esa es la razón más im-portante por la que el Liderazgo para una Calidad Total tiene esta alta prioridad.

TQL no es algo fugaz. De hecho es crítico para el éxito operacional de la Marina en los años venideros. Continuaremos siendo llamados por nuestros líderes nacionales para un amplio rango de misiones, pero tendremos menos recursos para ejecutarlas. Seremos requeridos a demostrar costo-efectividad en cada plataforma, sistema y arma.

Para funcionar de manera efectiva en tal ambiente, y continuar proveyendo a nuestro personal con el equipo que necesita para prevalecer en un conflicto o completar sus misiones, debemos reorientar nuestro pensamiento. Cada trabajo -cada proceso- en la Marina debe ser examinado a la luz de su contribución a la efectividad de la Marina como un todo. TQL será el plan cuidadosamente elaborado que usaremos para mejorar los procesos en la Marina.

Claramente, ya no es posible para un Instituto individual el funcionar solo. Lo mismo es verdad para los comandantes, comunidades de distintos tipos de guerra (Superficie, Submarinos, etc), flotas y otros grupos dentro de la Marina. Los intereses parroquianos deben ser dejados de lado por el bien de los intereses del Servicio Naval como un todo. Este es un principio fundamental del TQL. Nuestro éxito -o fracaso- al adoptar este curso de acción determinará en gran grado nuestra efectividad en los años futuros.

Los Comandantes en Jefe de las Flotas del Atlántico y del Pacífico han demostrado ya su compromiso con TQL y con este importante principio. Por décadas, las dos flotas han operado casi como entidades independientes, orgullosas de sus

métodos únicos de trabajo, reticentes a examinar los métodos del otro. De hecho había muy poco ímpetu por coordinar y cooperar antes del paso de los Almirantes Goldwater-Nichols. Pero con sus reestructuraciones de la cadena de comando para fuerzas operacionales y actualmente con recursos disminuyendo, la utilidad, eficiencia y el buen sentido de establecer procedimientos comunes lo convirtió en algo lógico.

La estandarización alcanzó a la Flota en diciembre cuando los Almirantes Paul Miller y Berney Kelly firmaron una instrucción conjunta para normar los procedimientos de inspección de las juntas examinadoras de propulsión. Los comandantes en jefe concordaron en directivas comunes y estándares para que de esta manera un mismo chequeo fuese llevado a cabo en las dos flotas. Un aviso conjunto para implementar TQL en ambas flotas fue firmado en abril, y esfuerzos para estandarizar el entrenamiento táctico se vienen realizando.

Esta no es la primera vez que los comandantes en jefe han trabajado juntos para alcanzar una meta común. Ellos afirmaron su fe en los principios de TQL hace más de un año, cuando identificaron algunas unidades "Prototipos" en sus flotas para implementar TQL y empezaron a reunir información de buques y escuadrones "Operativos" para estudiar la forma de adaptarlo a sus especiales necesidades.

Estas unidades prototipos se encuentran en distintas etapas del proceso de implementación; algunas todavía se encuentran en el entrenamiento debido al compás de las operaciones, rotación del personal y otros requerimientos. Otros se han embarcado en proyectos de mejora de procesos como por ejemplo organización de la guardia, asignación de habitabilidad y el procesamiento de casos de castigo no judiciales. Algunos han completado los proyectos exitosamente.

Una unidad de la Flota, el Escuadrón de Ataque 35, desarrolló un proceso junto con el Ala de Ataque Uno en la Estación Aeronaval de Oceana, Virginia, donde la inspección de corrosión de material era conducida concurrentemente con la inspección del día 56. Trabjando juntos, los equipos de inspección ahorraron incontables horas-hombre y han logrado mantener más aeronaves en condición operativa.

Los comandos de dependencias que abrazaron los principios de TQL algunos años atras, continúan citando beneficios tangibles del TQL en el trabajo. Por ejemplo, un equipo establecido en el Astillero Naval de Charleston para probar, reparar, alinear y calibrar sistemas de sonar de los buques ha conseguido cerca de $ 8 millones en trabajos electrónicos para el astillero y ahorrado a la Marina cerca de $ 40 millones en servicios de contratistas.

Durante las operaciones Escudo/Tormenta del Desierto el Centro de Guerra Aeronaval (antiguamente el Centro Naval de Aviónica), en Indianapolis, usó los principios del TQL para reducir el tiempo de producción del misil Walleye en 77%, de un promedio histórico de 123 días a 29 días.

Y cuando el taller de reparación de Microcomputadoras en la Actividad de Mantenimiento Intermedio Costero en Pearl

Harbor, Hawai, determinó que la mayoría de las llamadas que recibía eran debidas a problemas por pequeños asuntos de instalación, su respuesta fue adjuntar una cartilla con sencillas instrucciones de instalación en todos los terminales de computadoras. Este tipo de llamadas disminuyó en un 45%

Como el TQL produce ahorro de dólares, mejor uso del tiempo y de otros recursos es el resultado más frecuentemente reportado en las iniciativas de búsqueda de calidad. Otros resultados igualmente importantes del TQL son mayor trabajo en equipo, comunicaciones fluidas a todo nivel y *una moral más elevada.*

A pesar de que ambas flotas y muchos establecimientos terrestres han comprometido recursos y personal para establecer programas de entrenamiento de TQL, el primer entrenamiento estandarizado a nivel Marina será provisto en poco tiempo por los Maestros Instructores en TQL, el primero de los cuales ha completado su curso intensivo de instrucción en febrero. Por octubre, centros de entrenamiento en la Base Naval Anfibia de Little Creek, Virginia, y Coronado, California, serán totalmente dotados por 36 maestros instructores.

Estos instructores provienen de un amplio rango de personal naval y civil experimentado y con conocimientos relacionados. Algunos poseen experiencia previa en programas de Calidad Total; otros son instructores experimentados. Todos fueron seleccionados de un grupo de más de 200 postulantes por el Comité de Dirección Ejecutiva del Departamento de Marina después de haber sido preescrudiñados por un comité de asesoramiento de TQL y el Director de Personal Naval.

Todo nuestro programa de entrenamiento en TQL está basado en el concepto de "entrenar a los entrenadores". La misión primaria de nuestros Maestros Instructores es la de preparar instructores para cada comando individual de modo que a su regreso lleven a todo su personal el mensaje, herramientas y tecnología de la Calidad. El entrenamiento continuará hasta que todo el personal naval, militar y civil sea puesto en movimiento[3].

El entrenamiento en TQL será incorporado progresivamente en todos los niveles de entrenamiento de la Marina, con un foco inicial en los líderes de la Institución.

En adición al entrenamiento en TQL, hemos hecho progresos significativos en identificar y codificar las metas y principios que nuestros marineros, comandantes y la Marina en general (como un todo) deben perseguir. La Misión, Visión y Principios Guías de la Marina han sido adoptados extensamente en la Flota, Escuadrones y niveles de comando. El primer documento de este tipo en la historia de la Marina fue el "Libro de Política Naval". Al definir nuestra misión y nuestros ideales, objetivos y políticas el Secretario de Marina y yo creemos que hemos elaborado una mejor apreciación para el uso de nuestras fuerzas. Es igualmente importante, ya que el mirar hacia nuestras políticas nos ayudará a encontrar áreas que necesiten ser mejoradas.

Cada miembro del "Gran Equipo Naval" debe leer el libro de Política Naval y usarlo como un catalizador del mejoramiento y

del progreso. Debe ser discutido en toda la cadena de mando, compartido con personas fuera de la Institución, y usado como una fuente-guía en el lugar de trabajo.

Como ilustran nuestras experiencias en los dos últimos años, la implementación de TQL requiere que cambiemos nuestra forma de pensar. Para varios significará vencer algunos mitos y ajustar su forma de ver el TQL.

Los comandos que han abrazado el TQL han encontrado un incremento en la carga de trabajo en el corto plazo mientras que su gente recibe entrenamiento formal, define metas, reúne información estadística para ayudar a señalar áreas que necesitan ser mejoradas, y desarrollan nuevos métodos que abrevien y perfilen los procesos.

TQL es un proceso, no un proyecto. En el largo plazo, hará disminuir nuestra dependencia en las inspecciones, disminuir nuestro rango de accidentes, mejorar nuestra eficiencia por la vía de reducir trabajo repetitivo e improductivo y elevar nuestra calidad de vida. Va a tomar tiempo y trabajo arduo, pero tendremos una Marina construida sobre la base del Liderazgo para una Calidad Total.

Comentarios finales

El TQL enfatiza el rol principal que tienen los líderes de una organización en alcanzar Calidad y Productividad mediante el perfeccionamiento continuo de todos los procesos críticos en cada nivel de dicha organización.
El Liderazgo para una Calidad Total es "Total" porque envuelve a todo el personal de la organización y a todos los procesos relacionados con la misión, efectividad y está continuamente en progreso. La Calidad como se ha manifestado, es definida por el cliente o usuario. Los perfeccionamientos están focalizados en los procesos que conducen a satisfacer las necesidades de dichos usuarios. El perfeccionamiento se alcanza mediante la reducción de las variaciones que son inherentes a cualquier proceso.

El Liderazgo es necesario porque el cambio de "Administrar el producto final" versus "Perfeccionar los procesos" afectará las acciones de los administradores a través de la organización. Para poder demostrar compromiso y reducir el miedo al cambio, el TQL debe ser implementado desde el tope hacia abajo. Para fomentar el perfeccionamiento continuo, este compromiso debe ser firme y determinado.

Por lo tanto TQL NO es:
- Solamente un proceso de control estadístico
- Solamente grupos
- Un programa
- Delegación
- Mantenimiento del Status Quo
- Fácil

El TQL ES:
- *Conducido por los líderes*
- *Manejado en base a equipos de trabajo*
- *Basado en hechos*
- *Orientado hacia los usuarios del servicio o producto*
- *Focalizado en la Calidad*

Notas:

1. *Al emplear la palabra "Usuarios", se refiere a aquellos que son los destinatarios del producto o servicio que brinda un proceso determinado.La "Calidad" de tal producto o servicio es definida por ese usuario.*
2. *El Dr. Deming fue un experto estadístico y administrador (falleció a fines de 1993) cuya filosofía basada en la calidad tiene el crédito de haber guiado (y continuar haciéndolo) la recuperación de la economía japonesa después de la II Guerra Mundial. La aproximación que está realizando el Departamento de Marina hacia el Liderazgo para una Calidad Total como modo de pensar y de trabajar está largamente basado en sus enseñanzas.*
3. *Actualmente todos los Maestros Instructores han completado su preparación y han sido trasladados a los centros de entrenamiento de TQL en ambas costas; los que se encuentran actualmente funcionando a su máxima capacidad. En estos centros se imparte instrucción básica sobre TQL a todos los niveles de la Cadena de Mando y principalmente se "Entrena a los Entrenadores".*

   Los cursos que se dan son los siguientes:
   - Fundamentos de TQL
   - Habilidades de Grupo y Conceptos
   - Métodos para administrar Calidad
   - Implementación del TQL
   - Sistemas de aproximación al Mejoramiento de Procesos
   - Seminario para Oficiales más antiguos.

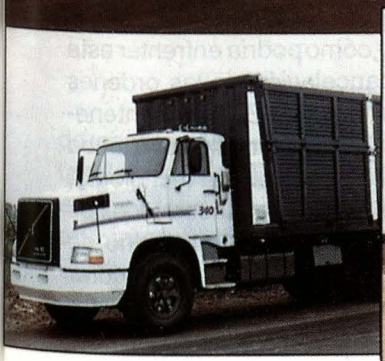


** De **Proceedings**, Agosto de 1992. Traducción y comentarios del Capitán de Fragata Manuel Lores Salinas.*

Buses y Camiones Volvo









Siempre adelante.

Nadie mejor que Volvo conoce tan bien las rutas del Perú, porque su insuperable calidad está presente desde hace más de 36 años en costa, sierra y selva.

Por eso, vaya donde vaya, encontrará un Volvo siempre adelante en las rutas del Perú.

VOLVO

WWW.VOLVO.COM.PE