

---

## comercialización y competitividad

---

KAREN OLSEN DE FIGUERES

### **“CALIDAD, CERTIFICACION DE PRODUCTO Y NORMATIVA TECNICA COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD”**

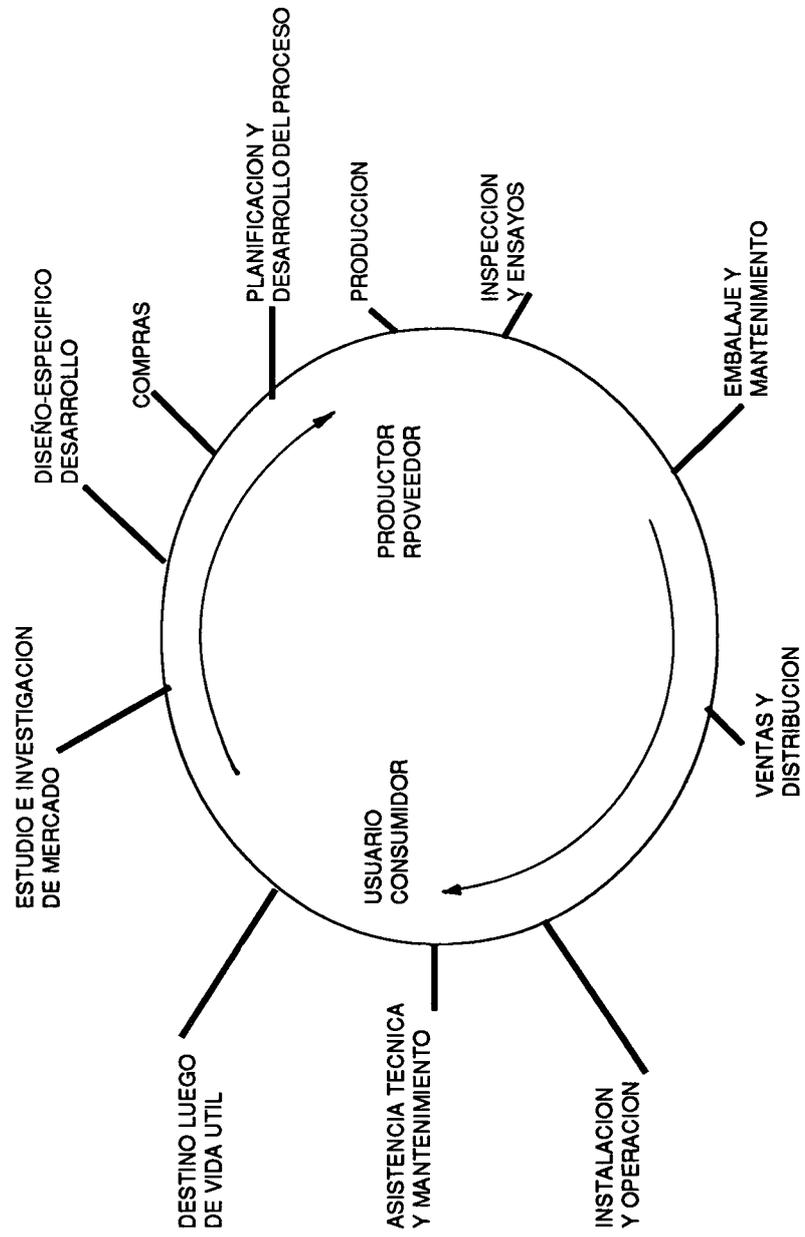
“Que los pueblos tengan paz, mucha paz, y sean felices, y dadnos buena vida y útil existencia”.

“Ha llegado el tiempo del amanecer, de que termine la obra... que aparezca el hombre, la humanidad, sobre la superficie de la tierra”.

“Que todos se levanten, que se llame a todos, que no haya un grupo, ni dos grupos de entre nosotros que se quede atrás de los demás”.

*Popol Vuh*. Trad. de Adrien Recinos. Fondo de Cultura Económica, Colección Popular, 1971 pp. 103, 109, 130.

## CICLO DE LA CALIDAD ARTESANAL



**LA CALIDAD, LA CERTIFICACION DE UN PRODUCTO Y LA NORMATIVA TECNICA COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD.**

Queridas Amigas y Amigos:

Qué alegría y gusto verlos a muchos de ustedes por segunda vez. Vengo con toda humildad y cariño a aprender mucho más de ustedes. Y por ello quiero hablarles desde lo más profundo de mi corazón, sin dejar de lado la parte técnico práctica de mi ponencia.

Debemos estar todos muy conscientes de que lo que sentimos de la artesanía en 1996 es muy diferente a la percepción que se tenía de ella en épocas no muy lejanas.

La artesanía y el sector artesanal eran y siempre han sido una isla o un remanso de productividad, cultura, creatividad y relación social de las distintas sociedades, pero en esta década que yo considero muy triste para la artesanía está siendo relegada o más bien absorbida por toda la vorágine de lo que llaman hoy, los economistas, "aldea global" o las polí-

ticas neoliberales. ¡Debemos luchar para que la artesanía sea lo que siempre ha sido, pero más fortalecida: la memoria histórica, etnográfica y cultural más práctica y accesible a todas las clases sociales que ha tenido la humanidad!

Es un honor para mí el participar en este V Seminario Iberoamericano de Cooperación en Artesanía. Vengo aquí a aprender cómo podemos entre todos abordar los nuevos retos que enfrenta el quehacer artesanal a las puertas del Siglo XXI y en una economía globalizante y deshumanizada.

Me ha pedido nuestro gran amigo y Secretario General de la Comisión Organizadora, Dr. Rafael Rivas de Benito, que converse con ustedes junto al ilustre experto colombiano Hernesto Orlando Benavides, acerca de un tema tabú para el sector artesanal: la innovación tecnológica como un elemento de competitividad en el sector artesano.

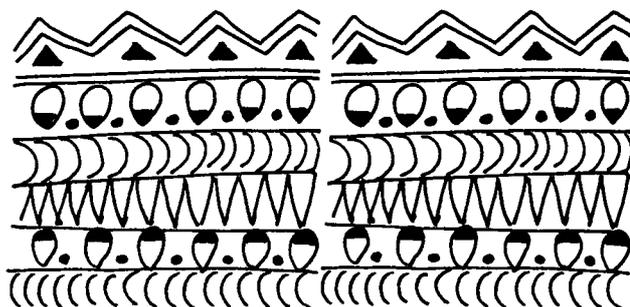
La idea es darles un esquema práctico y funcional que le permita al maestro artesano convertirse complementariamente con su saber que nadie cuestiona en "auto inspector" de

la calidad para lograr una mayor rentabilidad espiritual, social, y económica de su creativo y necesario oficio.

En el cuarto Seminario en un valioso documento sobre la artesanía que nos dieron como material de estudio, bien nos señalaba Julio Caro Baroja que los griegos cultivaron un genio literario específico para dejar patente lo que representa el hombre que ejerce las artes y los oficios. Dice que este género se siguió cultivando por los Latinos, como queda demostrado desde la “Historia Natural” de Plinio quien junto con Prometeo encuadran esta actividad mística-técnica dentro de lo que llamaron la “filosofía mítica de la invención”, en donde enseñaron que las artes y las técnicas son útiles para el desarrollo de la vida humana, pero también las técnicas utilizadas una vez dominado el fuego en el trabajo de metales sirven

para fabricar armas y objetos que se usan en estado de discordia y producen la muerte.

En estos mitos griegos encontramos respuesta a los orígenes de la técnica artesana claramente descrita por Hitesiodo hacia el año 700 a.c. En su tratado en el cual nos da una visión mítico-poética sobre los procesos del descubrimiento, invención y fabricación de objetos hechos por el hombre. Así como también aborda los móviles y las leyes a que respondían. Pero fue Demócrito de Abdera quien pensó en la necesidad y la utilidad como base de la invención y el desarrollo de las artes y los oficios. Así como dio las primeras y provechosas observaciones acerca del significado de la división del trabajo social en el perfeccionamiento de las artes y los oficios, tema que desarrolla junto a Sócrates y Platón hasta señalar de un modo claro que “cuanto



más compleja era una sociedad más se daban la división y la especialización en los trabajos y se llegaba a un mayor perfeccionamiento de ellos". Y muchos todavía creen, conociendo esto, que están inventando el agua caliente.

Este es, sin lugar a dudas, el desarrollo real de las normativas técnicas como factores de competitividad. Y será Aristóteles el que dará el más genial análisis de las distintas producciones técnicas del hombre, según los diversos niveles de utilidad: directa, decía él, en los casos que tiende a solventar necesidades elementales cuya materia prima era aportado por la naturaleza o el medio. Y menos directa cuando los proyectos que elaboren tienen como meta el lucro, y el deseo de ganancia de dinero es el que mueve a los maestros artesanos que lo ejecutan. Por lo tanto ustedes comprenderán que esta época marca el paso y la transición de la filosofía mítica de la invención a la filosofía humana de la invención, en la cual los oficios artesanales y su desarrollo se realiza de un modo progresivo, evolutivo y en donde es la misma naturaleza que le da a los maestros artesanos los modelos para "fabricar", para conocer cada arte y

desarrollar nuevas técnicas. Unos ejemplos que nos dan: son los nidos de los pájaros que provocan ideas respecto a la construcción de la propia casa. Y como las telas de araña les sugieren el arte de tejer. Este, podemos afirmar, es también el inicio del "desarrollo Sostenible" El tener respeto por la naturaleza y el que el hombre se preocupe conscientemente por usar su creatividad e iniciativa para mejorar el medio en que habita y su calidad de vida.

El decaimiento y los primeros síntomas de crisis de la artesanía se inician a comienzos del siglo XIX y ya Azorín lo nota en los pueblos de Castilla y lo señala sabiamente diciendo que los pueblos se han empobrecido técnicamente porque ya no existen tantos maestros artesanos cultivadores hábiles de ésta o aquella técnica tradicional.

Nos señala que las tiendas cambian su fisonomía y la riqueza se expresa en términos industriales. Qué casualidad, cualquier persona pensaría que estamos hablando de nuestro propio tiempo.

Por ello, el ritmo en la desaparición de las Artes y Oficios en las

distintas regiones es diferente, según sea el efecto que en ellas ejerza la revolución industrial. Esto es perfectamente medible y podemos hoy comparar entre lo sucedido en 1900 y la artesanía que existía en 1930 y lo que hay en los 90's.

La gran industria fue y ha sido para la artesanía un arma de doble filo, porque al igual que ahora el hombre no ha podido dominar lo que hace, y es más bien lo que hace lo que lo está dominando a él.

No quiero que esta iniciativa de presentar a la innovación tecnológica como un elemento de competitividad en el sector artesano tenga sólo un profundo sentido estético. Necesitamos que al igual que las conclusiones del V Seminario, tenga un profundo sentido pragmático.

Dentro de la "aldea global" en que vivimos, debemos estar muy conscientes de que la técnica moderna envejece de modo real y que para vigorizar la artesanía contemporánea no podemos echar mano ya ni de la "Filosofía Mítica de la Invención Sobrenatural", ni de la "filosofía Humana". Sino tenemos que abrir nuevos horizontes a partir de las au-

topistas de la información y saber que la novación tecnológica es la nueva paradigma para el sector artesanal, y ésta no podrá ser posible si el artesano no domina y hace propios la filosofía y los términos de calidad, certificación del producto y aplica las normativas técnicas como factores de la competitividad.

**Porque no estamos esta vez en un cambio de época para la artesanía, sino esta vez estamos en una época de cambio. Por ello, los conceptos de Calidad Total, Mejoramiento y Promoción de la Producción Artesanal en el marco del desarrollo sustentable son indispensables.**

Somos testigos de una nueva era. Una era que demanda cambios, que ha transformado todo el concepto de



competitividad internacional. La modernización de los estados, la globalización, la nueva conciencia de la paz con la naturaleza. La apertura comercial, la integración y cooperación-competencia entre países y las nuevas tecnologías, dan las pautas y a la vez, el marco de referencia, para conformar los nuevos paradigmas de la producción y el comercio internacional. Ahora ya no sólo se trata de buscar un mercado “ampliado a través de la unión aduanera o un mercado común, sino también mercados mundiales donde poder competir e incluso liderar, gracias a la capacidad conjunta de acceder a tecnologías de punta”. Un ejemplo muy práctico de esto es lo que hemos logrado en Centroamérica con asistencia técnica sueca a través de la ERCAC que nos reconozcan un certificado de origen múltiple para todos los países de la Unión Europea.



Se está gestando lo que probablemente será la mayor integración económica y política en la historia de toda la humanidad. Se conforman mega-mercados, así: La unión económica europea en 1992, el tratado de libre comercio (LTC) de Norteamérica en 1994, el Mercosur actualmente (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), el Caricom (países caribeños de habla inglesa), la integración económica Centroamericana y los diversos convenios bilaterales, ya son una realidad.

En todo este contexto, es de vital importancia, la inserción de la micro y pequeña industria artesanal, como un sector dinámico, en los países en vías de desarrollo por su alto componente como generador de empleo, flexibilidad y creatividad de su mano de obra y sus fuertes raíces endógenas culturales.

En un mundo tan competitivo, la micro y pequeña industria artesanal y todo el sector industrial, no puede darse el lujo de seguir viviendo con errores, malos materiales manejando daños y desperdicios y con un entrenamiento deficiente. **¡No pueden darse el lujo de vivir sin calidad!**

## LA SITUACION ARTESANAL DE CARA A LA COMPETITIVIDAD

### Sus debilidades:

La innovación tecnológica para convertirse en un verdadero elemento de competitividad en el Sector Artesanal, debe necesaria e irremediablemente tener rostro humano.

Debe ante todo adaptarse a ser parte del desarrollo sostenible de la artesanía; el cual en Centroamérica, lo debemos definir textualmente como: "El proceso de cambio progresivo en la calidad de vida del ser humano que lo coloque como centro, objeto y sujeto primordial del desarrollo por medio del crecimiento económico con equidad social y la transformación de los métodos de producción y de los patrones de consumo, y que se sustentan en el equilibrio ecológico como el soporte vital de la artesanía".

Este proceso de un desarrollo sostenible para la artesanía, y el Sector Artesano, implica el respeto a la integridad étnica y cultural regional, nacional y local así como el fortalecimiento de la plena participación ciu-

dadana en convivencia pacífica y en armonía con la naturaleza, sin comprometer, sino más bien, garantizando la calidad de vida de las generaciones futuras y de la artesanía como un trabajo rentable y productivo del que puedan vivir dignamente los artesanos artífices y sus familias.

Para llegar a este tipo de conclusión realista no es tan fácil, y ustedes, que han dedicado toda su vida a luchar por el sector artesanal, lo conocen mejor que yo.

El problema del control y gestión de la calidad, para la industria artesanal, sigue siendo básicamente conceptual y formativo.

No existen métodos de medición y control de la producción, no se rea-



liza en términos que aseguren productividad, rentabilidad de los factores y buena calidad, ni uniformidad del producto final. Esto primero, por falta de conocimiento de tales métodos y segundo, por carencia de los instrumentos idóneos de medición. Agregado a esto, no existe controles contables, ni existe costos standard, ni existe especificaciones de procesos productivos, ni existe especificaciones de operaciones administrativas y de control, ni existe especificaciones relativas al personal, especificaciones de empaque y embalaje.

Los artesanos deben comprender y estar motivados para el empleo de conceptos, como calidad y el mejoramiento continuo, que son de carácter filosófico, pues ante todo promueven una nueva cultura empresarial. Para los artesanos, esto significa un cambio de mentalidad, pasar de una producción de subsistencia a una producción que le garantice un aumento en sus niveles de ingresos, una mejoría de su taller y un aumento del nivel de vida de su familia y trabajadores.

Por ello se hace necesario señalar el escenario y el marco de referencia que estamos planteando para nuestro análisis, y lo mejor es caracterizar el

Sector Artesanal, dividiéndolo para fines eminentemente didácticos y prácticos en tres grandes y definidas categorías, como lo señala un gran amigo y un gran experto mundial en metrología y calidad el Dr. Raúl Estrada Albuja, ecuatoriano.

Porque, Amigas y Amigos, el bienestar del Sector Artesanal sólo se conquista luchando. Es una Lucha Sin Fin y en cada nueva época, tenemos que dar nuevas luchas, para defendernos de los peligros y realizar nuestros sueños. En esta época en la que vivimos, tenemos que hacer grandes cambios para seguir progresando en armonía con las circunstancias actuales. Debemos enfrentar en este 5º Seminario grandes obstáculos que se han acumulado por muchos años como el fortalecimiento de apoyo económico, social y político al Sector, o la indiferencia con que tratan a los artesanos en el Sector Público y sus desventajas con el sector empresarial privado.

Pero ya no podemos seguir "safándole" el bulto a los problemas, ni postergando sus soluciones más.

De acuerdo a datos proporcionados por el Ing. Raúl Estrada, los pro-

ductos artesanales pueden dividirse en tres categorías:

**CATEGORIA A:** Artesanías que intentan reproducir, lo más fielmente posible los diseños materiales y métodos de producción, propios de la producción aborigen. Estos productos tienen un consumidor caracterizado en general, por su alto nivel cultural e interés coleccionista por las culturas antiguas, a quien le interesa garantías de “autenticidad” respecto a la cultura de origen. El mercado de estos productos es relativamente reducido y con bajo potencial de crecimiento, pero relativamente estable. El consumidor mira los detalles característicos que le dan valor de antigüedad o de origen al artículo artesanal. Este debe ser hecho con los materiales propios de su origen y usando técnicas lo más tradicionales posibles. Esta artesanía está destinada a un tipo de consumidor muy selecto, conocido en mercadotecnia como “comprador símbolo”.

**CATEGORIA B:** Artesanías que conservando ciertas líneas estéticas, propias de la tradición cultural, adaptan estos conceptos y diseños, a los usos y costumbres de la cultura contemporánea y para el efecto, utilizan

materiales y métodos, que son también adaptaciones de la tradición a la realidad tecnológica actual.

Comprende básicamente productos calificados como “arte popular”, corresponde a productos con un grado variable de adaptación al mercado, en los cuales se utilizan sistemas productivos y diseños con cierto grado de modernización, también los materiales ya no son enteramente tradicionales sino los que se pueden obtener en la actualidad. El mercado de estos productos es ahora el más importante. Tiene un gigantesco potencial de crecimiento, siempre que la calidad, el precio, el volumen y la oportunidad de envío, sean los que demandan los mercados internacionales.

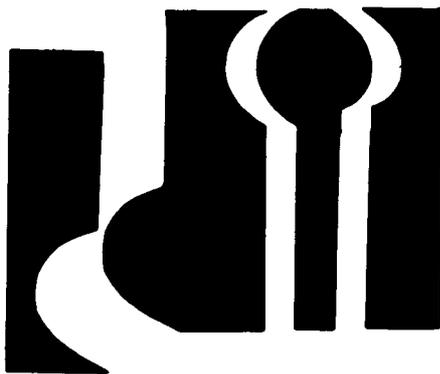
**CATEGORIA C:** Artesanías que obedecen por completo a la realidad cultural actual, en diseños, materiales y procesos de producción, que llamaríamos a estas “artesanía contemporánea”. Se clasifican productos que corresponden a una artesanía moderna o contemporánea. Aquí cabe eliminar el prejuicio de que la artesanía sólo puede ser tradicional. En efecto nuestra época tiene sus propios valores culturales que la

artesanía manifestará de todos modos.

Este tipo de artesanía se adapta bastante bien a esquemas de producción semi-industrial, manteniendo todavía su identidad con el sector y a fin de lograr productividad, rentabilidad y calidad adecuadas.

### **El concepto de calidad total**

Podemos definir **la calidad** como “la totalidad de características de un producto, servicio, proceso, organización o persona, que le otorgan su actitud, no sólo para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”, sino también para satisfacer las expectativas del consumidor y su total aceptación.



Esta es la clave de que los artesanos pueden competir en igualdad de condiciones en un mercado globalizado. La producción artesanal debe ser entendida y debe responder a un modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen en la calidad, en las diversas etapas como un **ciclo de calidad**, que va desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de si estas necesidades han sido satisfechas.

Respetuosamente y con toda humildad permítame señalar que a continuación vamos a describir los 10 mandamientos que un ciclo artesanal de calidad debe comprender:

1. Estudio e investigación de Mercado.
2. Desarrollo de diseño específico.
3. Compras.
4. La planificación y desarrollo del proceso.
5. Producción.
6. Inspección y ensayos.

7. Embalaje y almacenamiento.
8. Ventas y distribución.
9. Instalación y Operación.
10. Asistencia técnica y mantenimiento.

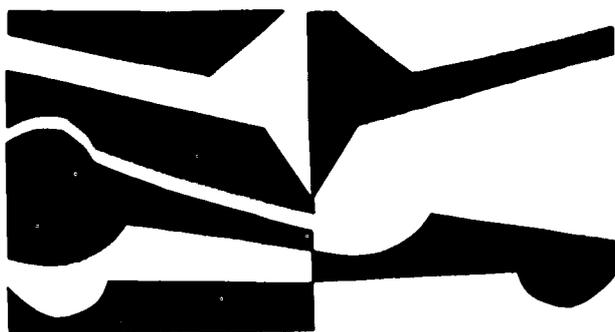
Para ser más prácticos aún, me he permitido preparar un acetato en el cual gráficamente vemos la simbiosis que debe existir entre usuario-productor, productor-usuario, proveedor-consumidor, consumidor-proveedor. Lo interpretamos siguiendo las manecillas del reloj.

Ahora bien, inmersas en este tema, el artesano y su familia debe manejar y conocer con propiedad la nueva terminología para poder aplicarla en su trabajo diario, con la misma propiedad que hoy manejamos términos como deuda interna, deuda externa,

inflación, P.I.B., etc. Existen una serie de conceptos y términos, que deben ser entendibles para un mejor manejo de la calidad, éste es el nuevo glosario que deben manejar los artesanos:

**1. Política de Calidad:** es el marco general y las directrices en que se fundamenta la organización en relación a la calidad, expresada formalmente por la alta gerencia, aunque sea una sola persona (productor y gerente).

**2. Gestión o Administración de la Calidad:** es el conjunto de actividades de la función gerencial que determinan la política de calidad, los objetivos y responsabilidades relativas a la calidad; que se ponen en práctica por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad,



dentro del sistema de calidad. Esta ha sido la clave del éxito de los artesanos de los países asiáticos, porque todos participan como un solo equipo apoyando ideas y soluciones en la gestión de la calidad. Si gana uno, ganan todos. Si pierde uno, pierden todos.

**3. Sistema de Calidad:** es la integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad. En una unidad de producción familiar artesana en el Taller esta labor la pueden suplir perfectamente los familiares directos del artesano o la artesana.

**4. Control de Calidad:** es el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos a la calidad. El control de calidad incluye técnicas y actividades operativas dirigidas tanto para mantener bajo control un proceso como para eliminar las causas que generan comportamientos no satisfactorios en cualquier fase de la espiral de calidad, con el propósito de conseguir mejores resultados económicos.

Este es como el plan de vuelo de un piloto de avión. Y es la gran diferencia de volar a ojo o con instrumentos:

**Plan de Calidad:** es el documento que contiene las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencias de actividades relativas a un producto artesanal; los planes de calidad definirán: **a.-** los objetivos de calidad que deben alcanzarse; **b.-** la designación específica de autoridad y responsabilidad en las diferentes fases del proyecto; **c.-** los métodos, procedimientos específicos e instrucciones de trabajo que deben aplicarse; **d.-** los programas adecuados de inspección, ensayo, examen y auditorías que deben aplicarse en las etapas apropiadas; **e.-** la metodología para los cambios y modificaciones al propio plan de la calidad. Todo lo cual lo estamos presentando en el documento guía de autoinspección de calidad artesanal.

Esta es como la Biblia para lograr reactivar y estimular el sector artesanal:

EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
1.-RESPONSABILIDAD GERENCIAL	"practique lo que predica"	<p>-en la artesanía debe existir una política de calidad definida y documentada, incluyendo objetivos y compromiso respecto a la calidad y las materias primas</p> <p>-la responsabilidad y autoridad de las persona relacionada con la calidad debe estar definida y documentada, aun en las microempresas o talleres familiares</p> <p>-se deben aprender a identificar y proveer recursos adecuados incluyendo las auditorías internas (contabilidad y control de costos)</p> <p>-se debe definir el representante de la empresa con la responsabilidad y autoridad para establecer, implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y para su revisión periódica. Si él tiene que salir para vender, entonces puede ser la mujer o un pariente que ejerce esta acción.</p>
EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
2.-SISTEMA DE CALIDAD	"la calidad es nuestra recompensa"	<p>-establecer, documentar y mantener un sistema de gestión de calidad que asegure que los productos artesanales cumplan con los requerimientos de calidad establecidos para lograr una mayor recompensación por el mayor valor agregado</p> <p>-hacer planes de calidad para las actividades que así lo requieran y sean factibles en un producto individualizado</p>

EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
3.-REVISION DE CONTRATO	"hacen falta dos para hacer un trato"	<p>-el artesano tiene que estar pendiente de cumplir con el contrato, dejando claro cosa y precio</p> <p>-toda orden debe ser revisada para asegurarse que los requerimientos están claramente definidos y documentados y que se está en capacidad de cumplirlos</p> <p>-debe contarse con procedimientos que permitan modificación y archivo de las revisiones de contrato. Tienen que ser flexibles a la hora de hacer un contrato porque el artesano siempre, siempre se le presentarán imponderables y debe tener medidas de salvaguardia para protegerse.</p>
EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
4.-CONTROL DE DISEÑO	"es mejor bueno desde el principio"	<p>-establecer y mantener procedimientos documentados para controlar y verificar el diseño de los productos con el objetivo de asegurar que los requerimientos son logrados</p> <p>-las fases a tomar en cuenta son las siguientes: planeamiento del diseño y desarrollo, interfaces organizacionales y técnicas, entradas al diseño, salidas del diseño, revisión del diseño, verificación del diseño, validación del diseño y cambios en el diseño</p> <p>-hay que tener cuidado a la hora de reproducir diseños autóctonos para no desvirtuarlos</p>

EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
5.-CONTROL DE PRODUCTO SUMINISTRADO POR EL CLIENTE	"lo tuyo como si fuera mío"	-establecer y mantener procedimientos documentados para el control de la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos suministrados por el cliente (incluyendo empaques)
EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
6.-IDENTIFICACION DEL PRODUCTO Y TRAZABILIDAD	"la verdad debe salir"	-establecer y mantener procedimientos documentados para la identificación adecuada del producto en recepción de materias primas, proceso, almacenamiento, transporte y venta
EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
7.-CONTROL DE PROCESO	"controle lo que pasa y <u>no</u> lo que pasó"	-debe contarse con un sistema que permita tener el proceso bajo control y que asegure que la producción se lleva a cabo bajo condiciones adecuadas -se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: procedimientos documentados, equipo adecuado, cumplimiento con legislación relacionada, monitoreo y control de los puntos críticos del proceso y de las características del producto, acciones de mantenimiento, entrenamiento específico del personal en tareas claves -todos los requerimientos de operación e instalaciones, equipo y personal que aplican a la artesanía deben ser tomados en cuenta. Es aquí donde los Japoneses han tenido tanto éxito (J.A.T.)

<b>EL REQUERIMIENTO</b>	<b>LA CLAVE</b>	<b>EL RESUMEN</b>
8.-INSPECCION Y ENSAYO	"asegúrese, no se disculpe"	Es vital en la artesanía: -establecer procedimientos documentados para inspección y ensayo de materias primas, productos en proceso y producto final -asignar la responsabilidad de liberación de los productos inspeccionados. Este proceso de inspección debe estar claramente identificable por todos. No puede manejarse como documento secreto.
<b>EL REQUERIMIENTO</b>	<b>LA CLAVE</b>	<b>EL RESUMEN</b>
9.-CONTROL DE EQUIPO DE INSPECCION MEDICION Y ENSAYO	"con la vara que midas serás medido"	-establecer procedimientos documentados para el control, la calibración y el mantenimiento de equipos de inspección, medición y ensayo -se debe conocer la incertidumbre de medida de todos los equipos y debe ser concordante con la capacidad de medición requerida -se debe tomar en cuenta: selección apropiada de equipos, programas de calibración, condiciones ambientales, apropiadas y estado de calibración visible
<b>EL REQUERIMIENTO</b>	<b>LA CLAVE</b>	<b>EL RESUMEN</b>
10.-ESTADO DE INSPECCION Y ENSAYO	"la inconformidad es el primer paso del progreso" Todo puede mejorarse.	-la identificación del estado de inspección y ensayo debe mantenerse de acuerdo al plan de calidad, desde la producción hasta el destino final, para asegurarse que al cliente sólo llegue producto revisado y aprobado. Enfoque en el transporte como factor exógeno.

EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
11.-ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA	"las acciones hablan más que las palabras"	-procedimientos documentados deben ser establecidos para: acciones correctivas: manejo de quejas, reportes de no conformidades, investigación de causas, determinación de acciones correctivas, evaluación de acciones correctivas. Acciones preventivas: uso adecuado de la información para detectar, analizar y eliminar causas potenciales de no conformidades de forma efectiva. -en este aspecto toda la información relevante deberá estar disponible para la revisión gerencial.
EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
12.-CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD	"la honestidad es la mejor política"- Hay que apuntar todo lo bueno y lo malo	-los registros de calidad deben ser mantenidos con el propósito de demostrar la conformidad con los requerimientos especificados a través de todo el proceso -deben establecerse procedimientos documentados para la identificación, recolección, indización, acceso, llenado, almacenamiento, mantenimiento y disposición de los registros de calidad.
EL REQUERIMIENTO	LA CLAVE	EL RESUMEN
13.-AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD- Esto <u>no</u> le gustó hacer al artesano porque se siente fiscalizado pero es la única forma para sacarlo del Sector informal y pasarlo al Sector Formal.	"un árbol es conocido por sus frutos"	-deben establecerse procedimientos documentados para el planeamiento y la implementación de un programa de auditoría interna, llevada a cabo por personal de la empresa adecuadamente capacitados y que no esté relacionados con el área auditada -los de las auditorías internas de-

		ben ser guardados para su estudio en las sesiones de revisión gerencial y para demostrar cumplimiento con este punto -en artesanía las auditorías evalúan principalmente si los procedimientos están en su punto y son utilizados correctamente, si los procedimientos describen adecuadamente las actividades del sistema y si el entrenamiento es adecuado
<b>EL REQUERIMIENTO</b>	<b>LA CLAVE</b>	<b>EL RESUMEN</b>
14.-ENTRENAMIENTO	"no pidas explicaciones por lo que no has explicado"	-establecer y mantener procedimientos documentados para la identificación de necesidades de entrenamiento y para proveer del entrenamiento necesario al personal relacionado con el logro de la calidad -hay que mantener la secuencia de aprendiz, oficial y maestro artesano -registros de entrenamiento proporcionado o no dentro de la empresa deben ser mantenidos y deben estar disponibles para todos los mandos medios. Aquí tenemos que ayudar al artesano.
<b>EL REQUERIMIENTO</b>	<b>LA CLAVE</b>	<b>EL RESUMEN</b>
15.-TECNICAS ESTADISTICAS PARA EL CONTROL Y REQUERIMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGIAS	"el conocimiento es poder"	-identificar las necesidades respecto a las técnicas estadísticas con el propósito de establecer, controlar y verificar la capacidad del proceso y las características del producto -establecer procedimientos documentados para la implementación y control de las técnicas estadísticas identificadas.

No quiero ser más extensa en mi presentación, pero creo que otra herramienta útil para el artesano es incorporar el sistema

**TQM: (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) a su vida laboral:**

"Es una estrategia aglutinadora que va más allá del control y el aseguramiento de la calidad".

La Gestión Total de la calidad (TQM) es un proceso de mejoramiento continuo, enfocado en el cliente, que está liderado por la cabeza de la

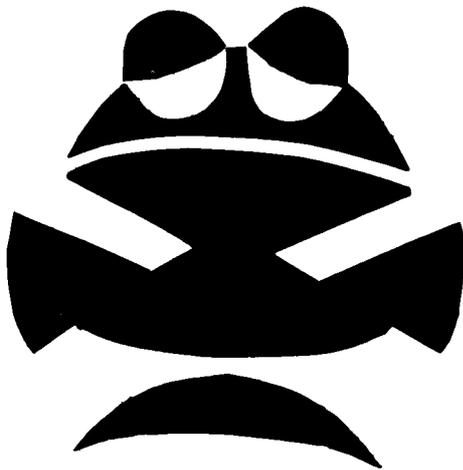
empresa por medio de un liderazgo participativo o delegativo, donde un proceso de administración disciplinario es fortalecido por el esfuerzo compartido de trabajo en equipo, con diseño para mejorar un desempeño medido por el mejoramiento de la calidad y la productividad el cual conduce a una reducción de los costos, a una mejora de la calidad del ambiente, que se fundamenta en el entrenamiento continuo de todos y donde los logros son reconocidos y premiados adecuadamente. Ver gráfico a continuación.

**T Q M un Proceso Integrado**



Básicamente esto es lo que ha usado el artesano toda la vida intuitivamente sin saber algunas veces cómo aplicarlo en una forma metódica y medible por etapas y procesos.

Como se observa en la figura anterior, el TQM provee a la empresa una organización totalmente orientada hacia la satisfacción del cliente, que permitirá a la empresa ubicarse dentro de su visión de calidad y lograr el cumplimiento de su misión por medio de las metas que se proponga, con base en los mecanismos disponibles (auditorías internas y externas, control del proceso, resolución de pro-



blemas, herramientas para la calidad, etc.) y el personal (entrenamiento, reconocimiento, premiación, etc.). En un ambiente de apoyo, caracterizado por un liderazgo fuerte, una estructura administrativa adecuada, un trabajo en equipo orientado hacia el mejoramiento continuo y una cultura organizacional basada en la calidad de todo lo que se hace.

Debe darse un cambio en la cultura de la empresa, para poder aplicar el TQM y que éste se constituya en una nueva forma de ver la vida, en una nueva forma de actuación empresarial artesanal. La implementación de la gestión total de la calidad es simplemente la ejecución de un sistema de mejoramiento basado en el sentido común.

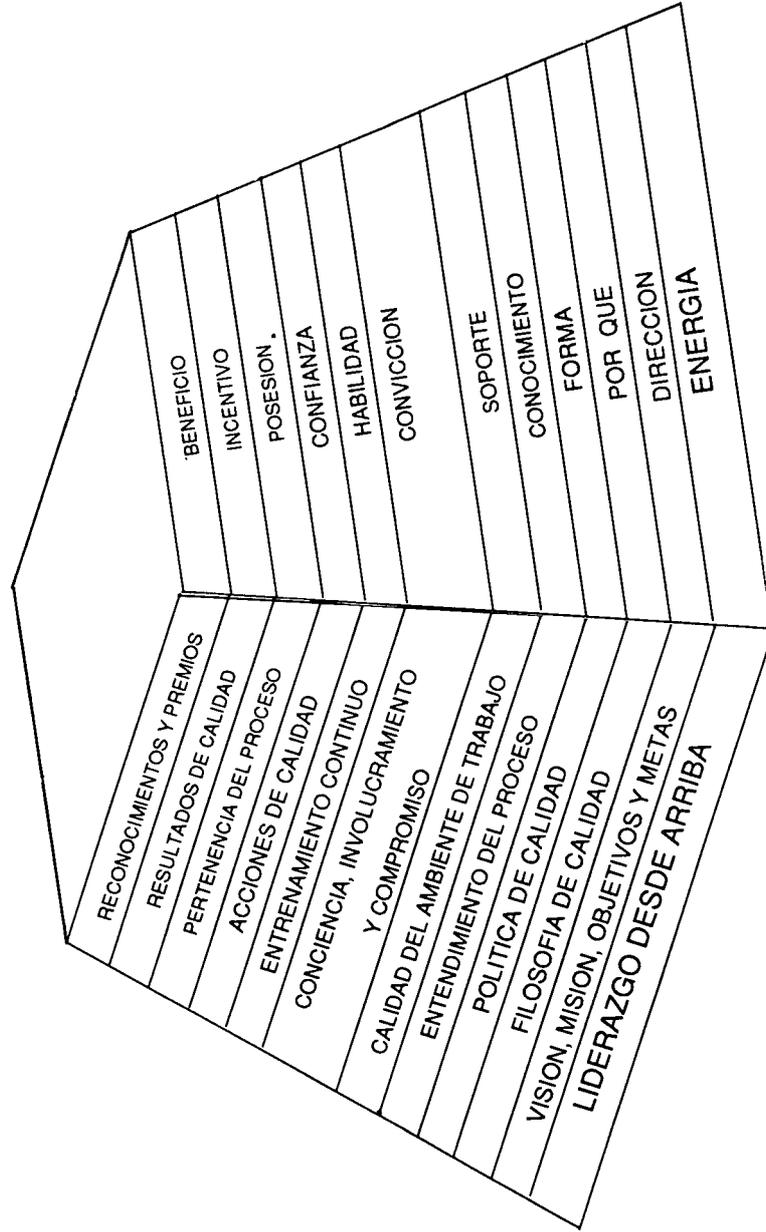
Todos los elementos que constituyen el TQM, pueden ilustrarse en la siguiente pirámide cultural hacia la calidad:

(Ver gráfico a continuación).

El artesano debe tener éste en su taller como un almanaque.

(Gráfico Pirámide)

**PIRAMIDE CULTURAL HACIA LA CALIDAD**



En resumen sencillamente, la gestión total de la calidad es simplemente la ejecución de un sistema de mejoramiento basado en el sentido común. Sin embargo, muchas empresas que han intentado su implementación no han tenido el éxito esperado, posiblemente porque el sentido común es poco común dentro de la realidad empresarial actual.

La diferencia entre las empresas que tienen éxito y las que no lo tienen puede explicarse, las siguientes son algunas de las características de estas empresas artesanas; que pueden insertarse en el mundo laboral con capacidad y éxito.

**1. Un compromiso de Liderazgo:** si bien el liderazgo se puede encontrar en cualquiera de los niveles de estas empresas, ellas han comprendido que el TQM requiere que éste empiece desde arriba, para que sea transmitido desde allí como una nueva forma de vida y no como una meta de corto plazo o una nueva y complicada estrategia. El artesano sabe y debe transmitirle esto al aprendiz y al oficial de artesanía. Más adelante les señalo las diferencias entre un líder y un administrador.

**2. Un compromiso de Metas:** para las empresas artesanales las metas son extremadamente ambiciosas y se basan más en los logros de las empresas que han tenido éxito que en aquello para lo que podrían estar preparadas a lograr en un momento determinado. Si la empresa piensa que algo está fuera de sus posibilidades de seguro jamás lo logrará. No tiene que copiarlo todo. Es el error actual de los artesanos en Iberoamérica.

**3. Un compromiso de Planes de acción:** todas estas empresas artesanales poseen planes de acción que avanzan bajo un estricto monitoreo o seguimiento, de otra forma las grandes metas jamás serán alcanzadas. Son estos sólidos planes los que han permitido que estas empresas artesanales lleguen más allá de lo que se creían capaces a primera vista. No tiene que ser pesimista porque su obra basada en lo que la transmite a sus manos que hagan su corazón y su mente.

**4. Un Compromiso Total:** En estas empresas artesanales toda persona en cualquier operación está comprometida con la calidad. Los cambios revolucionarios en la calidad se dan únicamente cuando toda la orga-

nización está sintonizada en la excelencia y el mejoramiento continuo de la tarea más simple hasta la más compleja.

**5. Un compromiso de Entrenamiento continuo:** estas empresas artesanales han comprendido que todo lo anterior no se gesta por la buena voluntad de la organización. Los intentos poco exitosos están llenos de buenas intenciones, de un gran porcentaje de esperanza y muchísima fe. Es innegable que el entrenamiento continuo es el instrumento que guía a la empresa artesanal hacia este difícil cambio, que suena muy lindo pero que requiere de un esfuerzo jamás realizado.

Aquí tenemos que explicar la diferencia entre líder y administrador.

## LIDERAZGO

Este sistema, orientado desde el mercado, aplica las técnicas de mejoramiento en todo proceso y operación dentro de la empresa artesanal hacia una transformación completa y continuada de la forma en que la empresa artesanal y sus artesanos ven la calidad. El corazón de este proceso

radica en el liderazgo de la cabeza de la empresa artesanal y no en la capacidad administrativa, partiendo de la premisa de que el éxito se encuentra en un punto que siempre está más allá del lugar en que se encuentre la empresa, pues no importa cuanto se avance siempre habrá algo que hacer por mejorar el desempeño actual.

Si esta filosofía es impulsada por la cabeza de la empresa artesanal de forma clara y consistente la empresa llegará a niveles de desempeño que difícilmente pudo haber previsto.

Sin embargo, es en este punto donde se encuentra la verdadera dificultad del TQM, que más que una receta debe ser una nueva forma de ver las cosas a partir de la realidad de cada empresa artesanal, por ello es un proceso de largo plazo, cuya versión final dependerá de las necesidades y posibilidades de cada empresa y es aquí donde precisamente el sentido común juega un papel de vital importancia. Se incluyen a continuación algunas comparaciones que permitan entender mejor qué es lo que se espera del Líder.

La aplicación de un programa de

## LIDER VS. ADMINISTRADOR

EL LIDER	mientras EL ADMINISTRADOR solo simplemente
Se gana el poder por medio de sus acciones y sus relaciones personales.	Tiene un poder posicional en el cual confiamos.
Se puede encontrar en todos los niveles de la empresa.	Se encuentra en los niveles altos de la empresa.
Tiene seguidores que deciden ser parte del equipo.	Tiene subordinados que son asignados a los equipos.
Dependen del éxito de la gente.	Depende del éxito del sistema.
Promueve una visión en términos de "el beneficio real para ustedes..."	Usa un acercamiento en término de "este es su trabajo..."
Tiene sus propias metas para una mejor organización.	Debe lograr alcanzar las metas indicadas por la organización.
Hace lo posible por cambiar la organización para alcanzar las mejores situaciones según su percepción.	Trabaja por mantener el "status quo" de la organización.
En ocasiones ve las reglas y procedimientos como barreras para el logro.	Ve las reglas y procedimientos como controles necesarios para mantener el orden.
Trabaja por resultados.	Sigue órdenes.
Trabaja por medio de su gente.	Trabaja con gráficos e informes.

Gestión Total de la Calidad, puede diseñarse en cuatro pasos, simbolizados en cuatro grandes escalones, así:

1º La toma de conciencia de que significa el proceso.

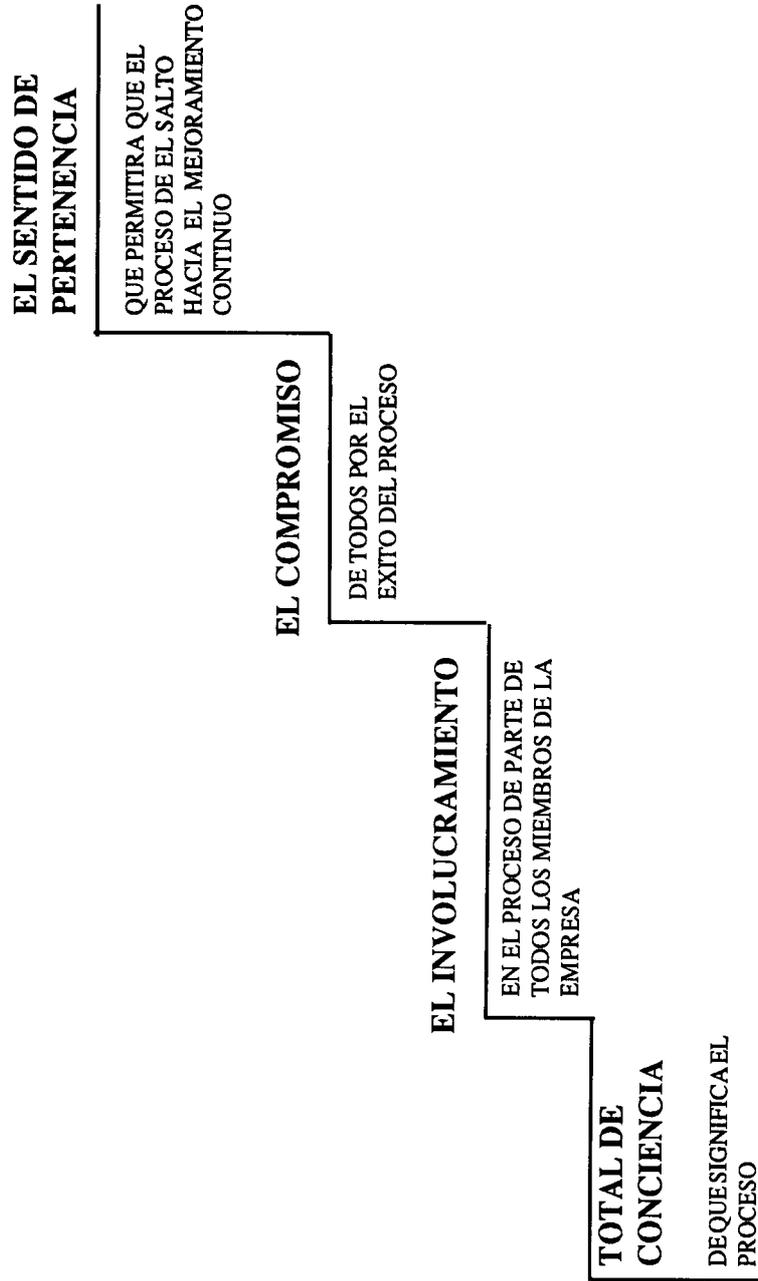
2º El involucramiento en el proceso de parte de los miembros de la empresa.

3º El compromiso de todos por el éxito del proceso.

4º El Sentido de pertenencia que permitirá para el artesano que el proceso dé el salto hacia el mejoramiento continuo.

(Ver gráfica a continuación).

**PASOS BASICOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN  
PROGRAMA DE GESTION TOTAL DE LA CALIDAD**



Para terminar algunas:

## OBSERVACIONES FINALES

En el contexto de las nuevas condiciones de competitividad global, donde una gran parte de la expansión económica de nuestros países pequeños, está cimentado en el éxito de sus políticas de fomento a las exportaciones «exportaciones para el desarrollo». El papel de la micro y pequeña industria artesanal y aún de la mediana industria, adquieren gran relevancia, como ejes fundamentales del éxito de estas políticas.

Pero ¿cómo debería orientarse el desarrollo de las políticas de promoción de la producción artesanal conociendo todo este contexto?

Una de las alternativas posibles, es ubicarlas en el marco de las nuevas



formas de organización industrial que se han venido gestando. Entre ellas la denominada Especialización Flexible, que retoma la flexibilidad de la micro y pequeña industria artesanal para establecer redes de cooperación horizontal y vertical de todo el modelo productivo, vinculando a todo el ámbito institucional y Estatal de su entorno. Se establecen cadenas productivas competitivas, que integran la producción primaria con etapas de elaboración de dichos productos, los que llegan hasta el fortalecimiento de los servicios al productor y la comercialización internacional de estos productos.

Calidad Total, mejoramiento continuo, todos estos cambios deben ser vistos como un proceso y a la vez una herramienta en el marco de un desarrollo, hacia la transformación productiva que combine competitividad real con equidad. Como bien lo apunta Fernando Fajnzylber, "las palabras claves en el diseño de una nueva estrategia de desarrollo y de industrialización son "competitividad real" e "incorporación del progreso técnico".

Nuestros países deben ir más allá de alcanzar los objetivos de estabili-

zación macroeconómica en el corto plazo, debe ir hacia la búsqueda de alcanzar, en el mediano y largo plazo, un "crecimiento sostenible y una distribución más equitativa de los resultados de este crecimiento en la sociedad".

Pero debemos comprender y qui-  
zás consensuar sobre el verdadero  
significado de desarrollo sostenible.  
Debemos de ir más allá de plantearlo  
como un estado estático de armonía,  
o como la forma consistente de ex-  
plotación de recursos, para cubrir  
necesidades futuras y actuales.

¡Es justo y necesario, sin más de-  
mora. A nivel Iberoamericano debe  
representar una estrategia de desa-  
rrollo, una cultura de desarrollo, que  
permita a la región salir de la crisis,  
retomar el crecimiento y construir  
una sociedad más próspera y equita-  
tiva!

**La búsqueda de la calidad defi-  
nitivamente es una batalla que se  
libra en nuestra cabeza... primero.  
Y en las cabezas de los demás...  
después. Muchas gracias por su fina  
y paciente atención. ■**