

---

# EL "FACTOR 4D NEGATIVO"

## QUE HACE SUCUMBIR O DEBILITARSE A LAS EMPRESAS

**El control de las pérdidas por derroches, defectos, daños y deterioros, se ha transformado en un desafío ético, técnico y de sana gestión.**

**Samuel Chávez Donoso**

Desde hace ya varios años que me aboqué al estudio y construcción de un enfoque sistémico de la Seguridad, con otras variables de interés para las empresas. Al principio esta visión consideró la integración de la Productividad, la Calidad y la Seguridad, dando lugar a acuñar el concepto PROCALSEDAD, como trilogía inseparable que debiera constituir una única prioridad. Años más tarde, al modelo creado para ese propósito, le agregué el factor Medio Ambiente.

Se trata, a no dudarlo, de cuatro factores relevantes hoy en día para la competitividad de cualquier empresa y que, más que estar relacionados entre sí, son cuatro variables inter-dependientes; es decir, dependen las unas de las otras.

En efecto, a través de la famosa "*Reacción en Cadena*", W. E. Deming demostró al mundo que la correcta concepción de la Calidad repercute positivamente en el mejoramiento de la Productividad. Al mejorar la calidad, decía Deming, los defectos se reducen porque hay menos errores, menos demoras y menos obstáculos; y hay mejor empleo del tiempo, de las máquinas y de los materiales. Así, los costos disminuyen y aumenta la productividad. Con tal planteamiento, Deming destruye el paradigma predominante hasta hace algunos pocos años, según el cual se postulaba que la calidad implicaba necesariamente un aumento de costos y, por lo tanto, una disminución de la productividad.

Por otra parte, no cabe dudas que la Seguridad es un innegable factor contribuyente a la Productividad, toda vez que los accidentes (no-Seguridad) la afectan negativamente al lesionar y mutilar trabajadores, alejándolos del trabajo, y al dañar y destruir equipos, interrumpiendo o paralizando procesos y faenas.

Y también está demostrada la gran cantidad de factores comunes existentes entre la Seguridad, la Calidad y el Medio Ambiente. Entre ellos destacan el que los tres resultan de "*hacer bien las cosas*"; son componentes del trabajo, se obtienen en las mismas instancias y, tal vez lo más relevante, es que las tres requieren de la prevención para lograrlas. Por otra parte, las causas fundamentales de los problemas de Calidad, Medio Ambiente y de Seguridad... ison las mismas!

Todo lo anterior nos hace ver la inconveniencia de las tan comunes campañas, fragmentarias y separatistas, que en ocasiones se orientan a mejorar la producción, en otras a controlar los costos, a veces a mejorar la calidad y de tanto en tanto a mejorar la seguridad o el medio ambiente. Estas campañas terminan confundiendo a la gente, cambiando periódicamente el foco de atención y las prioridades, cuando en realidad debería haber una sola gran campaña, permanente, todos los días, que promueva el hacer las cosas correctas en forma correcta... ¡Y punto!

A partir del postulado: "***Hacer bien lo que se debe hacer***", la productividad, la calidad, el medio ambiente y la seguridad, entre otras cosas, resultan de manera natural. En definitiva, Productividad, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad deben ser componentes de una única estrategia y constituir una sola prioridad.

Surge, no obstante, la necesidad de un modelo que, por una parte exprese los problemas de Productividad, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad, así como también los derroches, defectos, deterioros y daños que, respectivamente, resultan de ellos. Y que exprese, también, la secuencia causal que oriente a la búsqueda de los caminos correctos para prevenirlos.

---

Este modelo, denominado *Modelo de Causalidad de Pérdidas debidas al Factor 4D Negativo*, se muestra en la Fig. N° 1.

A las pérdidas debidas a derroches, defectos, deterioros y daños, les he denominado el "**Factor 4D Negativo**", y es de tal cuantía, que afecta significativamente los resultados finales de las empresas. Y no es exagerado decir que las quiebras de empresas así como los resultados negativos en "*última línea*" son, en la mayoría de los casos, debido al insuficiente control de pérdidas por derroches, defectos, deterioros y daños.

Sólo por concepto de daños, y los efectos asociados y derivados de ellos, las pérdidas económicas se estiman entre un 5% y un 10% de PIB para los países latinoamericanos, mientras que la OIT y la Organización Mundial para la Salud OMS, estima que los costos de los accidentes es del orden del 4% del PIB mundial. Y, desde el punto de vista humano, estos mismos organismos internacionales informan que mueren 5.000 trabajadores por accidentes y enfermedades laborales, con todo lo que ello significa... **icada día!** Sí, cada día; es decir, alrededor de 1.800.000 trabajadores (personas) que, en un contrasentido descomunal, *mueren* en lo que denominamos "*el acto de ganarse la vida*"

Por su parte, el costo de los problemas de calidad debido a defectos, según el destacado consultor internacional Philip B. Crosby, asciende al 20% de las ventas para la industria manufacturera y entre un 30 y un 35% de los costos operacionales en el caso de las empresas de servicio. Es lo que Crosby llama "**el precio del incumplimiento**" por hacer mal las cosas y el impacto que ello tiene en la dificultad para mantener los actuales clientes y mercados, así como también para conquistar nuevos clientes y mercados.

El costo del derroche es aún mayor, aunque es difícil aventurar cifras por el momento. Pero no cabe dudas que el derroche de energía, de materiales, de tiempo, de ideas, de capacidades humanas, de espacio, de maquinarias y equipos, así como de cada recurso disponible, es enorme. Y basta tener en cuenta que, según diversos estudios, al menos el 25% de lo que se hace en las empresas es derroche, puesto que no agrega valor a ningún proceso; no aporta a ningún resultado.

Y, en cuanto a las pérdidas por deterioro al medio ambiente, si bien no están evaluadas aún, es fácil imaginar lo que ellas significan no sólo en lo económico sino que también en lo que ya está afectando a la humanidad y, peor aún, en lo que se prevé a futuro si no se previenen a partir de hoy. Cada empresa cumpliendo lo suyo.

Todas estas pérdidas, debidas a derroches, defectos, daños y deterioros son, en realidad, "**Ganancias que la empresa está dejando de obtener**". En efecto, en la misma medida que estas pérdidas se controlen, se transforman en ganancias, automáticamente. ¿No es como para tomarlo en serio?

Cuando los márgenes de ganancias son cada vez más pequeños, por efecto de la competencia de los mercados, el control de estas pérdidas constituye una tremenda oportunidad para mejorar los resultados de la empresa. Los esfuerzos sistemáticos para evitar las pérdidas por derroches, defectos, deterioros y daños, se ha transformado en la parte más lucrativa de los negocios y constituye, por lo tanto, un imperativo ético, técnico y de sana gestión.

El Modelo de Causalidad de Pérdidas debidas a derroches, defectos, deterioros y daños, induce a la búsqueda de las causas en la raíz del problema, en lo que Deming denominaría "**la fuente de los problemas**", que no es otra cosa que fallas, omisiones o debilidades en los sistemas o procesos. Es ahí, precisamente, donde son factibles las mejores y más definitivas soluciones; donde se pueden "*disolver*" los problemas, en vez de sólo "*resolverlos*" a nivel de síntomas, para que vuelvan a aparecer una y otra y otra vez.

---

El desafío actual para combatir el fatídico "Factor 4D Negativo", conlleva la invitación de Deming cuando insistía con su mensaje: "Vayan a las fuentes de los problemas, porque ellas son las mejores fuentes de mejoramiento". Implica, por lo tanto, un cambio de visión y un cambio de estrategia, desde la arraigada costumbre de resolver los problemas en el lugar donde se manifiestan, a la decisión de disolverlos en el lugar donde se generan.

Es más difícil, pero mucho más profesional y productivo.