

# CUMBRES BORRASCOSAS

Por JESÚS MESA ORAMAS

## I. Introducción

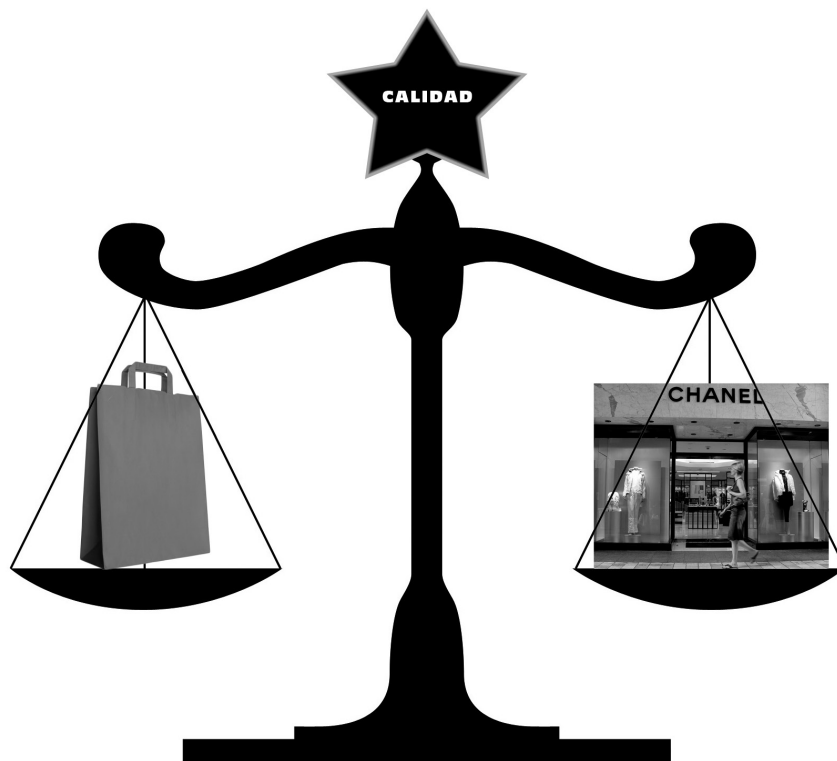
El título utilizado trasladará a quienes leyeron la obra de Emilie Brönte al escenario de brumosos y sombríos páramos de Yorkshire donde la novelista sitúa la historia de pasiones desatadas y amores desesperados, que en apariencia nada tienen en común con la economía doméstica<sup>1</sup>.

Sin embargo, es posible establecer cierta similitud de las tensiones y contradicciones existentes entre los protagonistas del relato con la realidad del comercio<sup>2,5</sup> donde se encuentran presentes los antagonismos cliente-productor<sup>2</sup>, a lo que debe añadirse un ingrediente más: la calidad de los productos y la prestación de los servicios, así como los matices asociados<sup>6</sup>.

## II. Evolución del concepto de calidad

Por naturaleza, el mundo es hijo del cambio y en éste tienen un papel protagónico los avances de la ciencia y la técnica. A dicha tendencia no escapa la calidad, pues si bien desde la antigüedad<sup>6</sup> el hombre ha tratado de controlar dicho índice, este se hace presente de manera explícita en la Edad Media, cuando la misma se interpreta en hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo empleado para ello, con la finalidad de la satisfacción del artesano, del cliente y de haber creado un producto único.

Este cambio de innovación continuó con la Revolución Industrial, cuando se originó un deterioro en la calidad de la mano de obra, al pasar del enfoque anterior hacia hacer muchas cosas no importando si eran de calidad o no con el objetivo de satisfacer una gran demanda de bienes y obtener beneficios.



La siguiente transformación ocurrió en la Segunda Guerra Mundial. En ese momento lo que se perseguía era asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción, garantizando la disponibilidad del mismo con la calidad requerida, en la cantidad y en el momento preciso. Este proceso en Japón tuvo dos manifestaciones importantes: una en mayo de 1946, cuando a solicitud del empresariado japonés se introdujo la aplicación del control de la calidad en ese país y otra en 1962, cuando a propuesta del doctor Kaoru Ishikawa se crean los Círculos de Control de calidad para «Mediante el control total de la calidad con la participación de todos los empleados, incluyendo el presi-

dente, cualquier empresa puede crear mejores productos o servicios a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora sus utilidades y convierte la empresa en una organización superior».<sup>7</sup>

Los cambios continuaron y en la década de los 70 del siglo pasado, surge la llamada Garantía de la Calidad y en los 80 nace el concepto de Aseguramiento de la Calidad, el cual establece la elaboración de sistemas y procedimientos en la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos con la finalidad de satisfacer al cliente, prevenir errores, reducir costos y ser más competitivos.

El siguiente paso para colocar a la calidad en el centro de la actividad gerencial se concreta en los años 90, con el surgimiento y de-

sarrollo de las Estrategias de calidad, que a partir del 2000 se orienta hacia la excelencia empresarial.

En ese contexto, aparecen en la década de los noventa la familia de normas técnicas aprobadas por la Organización Internacional de Normalización, (International Standart Organization, (ISO 9000 (9000<sup>8</sup>; 9001<sup>9</sup>; 9004<sup>10</sup>), consensuadas, aceptadas y validadas mundialmente sobre los sistemas de calidad, las cuales propenden el cumplimiento de las especificaciones en los productos y servicios que ofertan las empresas.

En correspondencia con lo anterior, en la actualidad, la obtención de la certificación en base a la norma ISO 9001 constituye una importante herramienta de mercadeo para la empresa, ya que garantiza ciertos estándares de calidad y proporciona a la empresa una serie de ventajas competitivas. Entre las más importantes se encuentran la reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación y compromiso por parte del personal en una cultura de calidad, mejor posicionamiento en el mercado.

Desde el punto de vista práctico, la evolución anterior se ve reflejada en las organizaciones mediante las etapas que se detallan en la tabla 1, las que permiten establecer en cual estadio de evolución se encuentra cada empresa.

### III. Cambio en los paradigmas de dirección y organización empresarial

Es fácil darse cuenta que la evolución anterior, sobre todo la ocurrida a partir de los años 90,

cuando el papel de la calidad se convierte poco a poco en el centro de las relaciones internacionales y entre clientes y productores, se requiere de un cambio en la mentalidad de ambos actores y; por ende, en los métodos y procedimientos utilizados para la organización del proceso de producción, entre los que pueden señalarse por su importancia los siguientes.

**Orientación hacia el consumidor.** Con anterioridad los fabricantes pensaban que les hacen un favor a los consumidores vendiéndoles sus productos<sup>11</sup>. **No es vender lo que se produce, sino producir lo que se vende.** Este enfoque tiene una doble implicación: por una parte contribuye a la eficacia de la empresa, pues orienta su trabajo al cumplimiento de su misión y su papel en la sociedad y, por otro, favorece la fijación en la mente de los consumidores y con ello obtener su fidelidad.

**Enfoque de procesos.** El doctor Ishikawa lo resume en: «**el siguiente proceso será nuestro cliente**»<sup>12</sup>.

**Garantía de calidad.** La responsabilidad por la garantía de calidad corresponde a los procesos de diseño y manufactura y no a la de inspección, pues esta última solo inspecciona los productos desde el punto de vista de los clientes, pero no asume dicho compromiso<sup>13</sup>.

**Cero inspecciones.** Esta propuesta no debe tomarse al pie de la letra, sino en el espíritu de reducir su presencia. Los inspectores son personal innecesario que reduce la productividad global de la empresa. No fabrican nada. La inspección es solo necesaria por-

que existen defectos y artículos defectuosos. Si estos desaparecieran, los inspectores serían innecesarios<sup>14</sup>. En la práctica este criterio se traduce en utilizar el enfoque de hacer las cosas bien desde el principio, lo cual posibilita minimizar la cantidad de inspectores,.

**La clave del éxito está en mirar al futuro.** El presidente tiene que mirar adelante diez años, el director cinco, el gerente de división tres y el jefe de sección por lo menos un año<sup>15</sup>.

**La innovación competitiva.** Tiene como objetivo utilizar, como en el judo, el mayor peso del contrincante contra él. Y esto ocurre NO por igualar las capacidades de la empresa líder, sino por desarrollar capacidades diferentes propias, cualquiera sea su estrategia: retardora, seguidora o especializada.

**Algunos piensan que es mejor hacer algo que nada.** Aún si se escoge hacer algo equivocado, uno aprende a hacer lo correcto. Si usted teme a la acción el éxito pasará por usted<sup>16</sup>.

Un ejemplo para comprobar de la capacidad de la empresa en atender a sus clientes puede ser: llame a la organización y pida información sobre un producto «**oscuro**», indague cómo hacer una orden mediante un cheque personal o como puede enviar un producto a las Islas Marshall. Lo que usted consiga indicará la vida que tendrá la empresa<sup>17</sup>.

De todo lo expuesto se aprecia que el concepto moderno de la Calidad relaciona ésta a toda la organización a través de los siguientes propuestas<sup>18</sup>:

Tabla 1. Etapas de la calidad en las organizaciones.

| DENOMINACIÓN           | CONTROL                               | NORMALIZACIÓN                      | MEJORA                                                            | EXCELENCIA                                                               |
|------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Política y estrategias | Operativa                             | Centralización                     | Dirección por objetivos                                           | Dirección estratégica                                                    |
| Características        | Solo existe un responsable de calidad | El director se ocupa de la calidad | Hablan de calidad y se ocupa de ella todo el Consejo de Dirección | Existe el trabajo en equipo del consejo de dirección y los trabajadores. |

- ✓ La calidad es responsabilidad de todos.
- ✓ La mayoría de los problemas de Calidad están relacionados a las áreas gerenciales.
- ✓ Los problemas de Calidad conducen a soluciones colaborativas.
- ✓ La Calidad ahorra costos y contribuye a incrementar los beneficios del negocio.
- ✓ La Calidad se planifica antes de empezar a producir.
- ✓ La Calidad ocurre en todo el ciclo de vida del producto o servicio.

#### IV. Cambio en la mentalidad de la dirección

Las transformaciones en los paradigmas de organización de los procesos en las empresas antes mencionados han tenido un impacto en las exigencias personales para ocupar estas responsabilidades, recogidas en el tema del liderazgo, ya que el estilo del líder crea un clima en la organización que puede ser favorable o no para su desarrollo.

En correspondencia con lo anterior, entre los componentes del liderazgo pueden citarse: ejercicio adecuado del poder, habilidad para lograr que sus seguidores apliquen todas sus capacidades en el proyecto que laboran, y comprender los problemas de las personas.

De lo anterior, es fácil inferir que la misión del líder es nuclear a todos alrededor del objetivo, que solo se consigue con la participación de todos. Por tanto, **«lo importante no es lo que el líder haga directamente, sino lo que logre que el colectivo haga»**. En ese sentido la siguiente frase es una guía: **«Quien sea incapaz de manejar a sus subalternos no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de manejar a sus superiores, podrá considerarse como persona competente»**.<sup>19</sup>

Por otra parte, en la práctica resulta muy difícil que una misma persona cumpla con la larga lista de requisitos que se exigen para ser líder. Esta realidad obliga a

dos cosas. Primero, que el líder sea capaz de reconocer y asimilar sus limitaciones y, segundo, que tenga la habilidad de escoger para su equipo de trabajo personas que suplan esas carencias. Si este aspecto no se cumple, en el límite ocurre un sisma entre el grupo de dirección y los empleados, llegando estos últimos a cuestionar todas las decisiones, incluso aquellas ciertas y evidentes, con la consecuente pérdida de competitividad de la empresa, que pone en peligro su permanencia en el mercado.

#### V. Cambio de mentalidad de los trabajadores

Al igual que los directivos deben cambiar su estilo de trabajo y elevar su desempeño, para estar a la altura de los requerimientos del liderazgo, también los trabajadores tienen una cuota importante en estos cambios.

En primer lugar **«hay que tratar de ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la oficina, pero que sí es indispensable para la empresa»**.<sup>17</sup> Esto significa cumplir con esmero la labor propia, a partir de la sistemática capacitación en los temas de su puesto de trabajo.

De igual forma, su actitud debe ser la de mantener un espíritu de colaboración con el resto del colectivo y una participación ac-

tiva en la mejora de los procesos de la empresa, sin frustrarse si su recomendación no es aceptada la primera vez, sino **analizar el fracaso** a la luz de las siguientes preguntas:<sup>19</sup>

- ✓ ¿Hubo alguna falla en mi manera de pensar?
- ✓ ¿Tenía la información adecuada?
- ✓ ¿Hubo alguna falla en la presentación?
- ✓ ¿Escogí el momento oportuno para hacer la presentación?
- ✓ ¿La presenté con convicción?
- ✓ ¿Tuve en cuenta la posición de mi superior?

#### VI. Cambios en la mentalidad de los consumidores

Otro actor impactado por la calidad es el cliente (consumidor), quienes toman cada vez más conciencia de la importancia de su participación en la exigencia de la calidad de los productos y servicios a través de las quejas y demandas, así como en la emisión de leyes nacionales de protección al consumidor.

Por ello se dice que **«el consumidor es rey»**. Es él quien tiene derecho a escoger los productos<sup>20</sup>. No obstante, averigüe por qué el cliente desea ese producto o servicio y cómo lo va a usar. El cliente es un rey, pero **«el rey puede ser ciego»**.<sup>21</sup>

Como resultado de la toma de conciencia anterior, estudios del comportamiento de estos, arrojan los siguientes resultados:

- ✓ El 25% puede irse a la competencia.
- ✓ El 96% de los insatisfechos no se quejan (no lo reportan).
- ✓ El 91% de los que protestan no regresan.
- ✓ El 13% de los que han tenido una experiencia negativa se lo comunican como promedio a 20 personas.
- ✓ Cuesta cinco veces más atraer un nuevo cliente, que mantener uno.
- ✓ Más del 65% de los que no repiten, no lo hacen debido al producto, sino por la forma en que fueron tratados.



✓ El 54% de los insatisfechos, cuyo problema hemos resuelto van a ser leales a la entidad.

En relación con los datos anteriores, debe señalarse que más importante que los valores expuestos, los cuales pueden variar según los métodos utilizados para la realización del estudio, se encuentran los temas de calidad involucrados, que constituyen parte de la brújula que orienta a la empresa para incorporar, en la organización de los procesos, medidas para eliminar o reducir al mínimo estos fallos en la calidad, muchos de ellos no asociados al producto, sino al personal de contacto y con ello minimizar los impactos adversos de estos resultados.

Otros aspectos relevantes asociados a la calidad son los **Costos de calidad y costos de la no calidad**. Algunos autores distinguen dos tipos de costos: «el costo de calidad» propiamente dicho, que es consecuencia de los **esfuerzos de la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida** y el «costo de la no calidad», conocido también como el «**precio del incumplimiento**» o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente. Por esa razón se insiste en **hacer todo bien desde el principio**.

Desde el punto de vista productivo pueden establecerse cuatro categorías para cuantificar los componentes de los Costos Totales de la Calidad: <sup>6,22</sup>

✓ **Costos de Prevención:** aquellos en que se incurre al intentar reducir o evitar los fallos, o sea, son costos de actividades que tratan de evitar la mala calidad de los productos o servicios. Ejemplos: planeación de la calidad, revisión y verificación de diseños, control de los procesos, entrenamiento en temas de calidad del personal, auditorías al sistema de calidad.

✓ **Costos de Evaluación:** aquellos que se producen para garantizar la identificación, antes de la entrega a los clientes de los productos o servicios que no cumplen las normas de calidad establecidas. Ejemplos: evaluación del di-

## Glosario de Términos

**Acreditación.** Reconocimiento de la competencia al efectuar determinada actividad.

**Certificación.** Procedimiento por el cual un órgano o tercera parte asegura por escrito que un producto, proceso o servicio, se ejecuta conforme a determinadas exigencias y en ese momento la certificación deja de ser un fin y se convierte en un medio de mejora.

**Emily Jane Brönte.** Nació en Yorkshire el 30 de julio de 1818 y falleció el 19/12/1848. Comienza a escribir *Cumbres Borrascosas*, en diciembre del 1846 y al año siguiente concluye la novela y se publica.<sup>1</sup>

**Empresa especializada.** Organización que se diferencia buscando nichos de mercado.

**Empresa líder.** Organización que se defiende del entorno con la innovación y tiene la cuota más alta de participación en el mercado.

**Empresa retadora.** Entidad que ataca al líder.

**Empresa seguidora.** Empresa que imita la líder.

**Enfoque de procesos.** Método de análisis de la organización, que consiste en agrupar las actividades que requiere la organización para cumplir su misión, en bloques lógicos que interactúan entre sí.

**Norma ISO 9000.** Describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.<sup>8</sup>

**Norma ISO 9001.** Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es el logro de la satisfacción del cliente.<sup>9</sup>

**Norma ISO 9004.** Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.<sup>10</sup>

**Normalización.** Actividad que aporta solución a las aplicaciones repetitivas, que se desarrolla fundamentalmente en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto.

**Liderazgo.** Conducta del líder que estimula a equipos a dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos deseados, lo cual requiere de voluntad y habilidad para dirigir.

seño, calidad en la recepción y en el proceso, producción terminada, material almacenado o existencias, estudios sobre la satisfacción del cliente.

✓ **Costos de Fallos Internos:** están asociados con defectos, errores o no conformidad del producto o servicio, detectados antes de transferirlo al cliente y que, por tanto, este no percibe y no se siente perjudicado. Ejemplos: producción no conforme y su recuperación, las reinspecciones, los análisis de fallas.

✓ **Costos de Fallas Externas:** están vinculados con problemas que se encuentran después de enviado el producto o de haber brindado el servicio al cliente. Ejemplos: quejas y reclamaciones, devoluciones, pérdida de imagen.

Un tercer matiz de la calidad en la actualidad es que ésta constituye un negocio en sí misma. Los temas asociados a la certificación se traducen en términos económicos, lo cual se ilustra a través de los siguientes ejemplos provenientes de encuestas<sup>23,24</sup>: en el caso del Reino Unido la estimación de la contribución de la acreditación a la economía de ese país es de un valor de 600 millones de libras esterlinas por año<sup>23</sup> y puede llegar a ser tan alto como un billón de libras esterlinas.

En esa misma cuerda se mueve el uso de la calidad como barrera tecnológica en sustitución de barreras arancelarias. Esta tendencia se corresponde con el discurso de la Organización Mundial de Comercio de liberar el comercio (eliminar los aranceles) pero "... cumpliendo estándares de calidad, que ya el mundo desarrollado cumple y por tanto constituyen una espada de Damocles para los países subdesarrollados, pues de incumplir esos requisitos no se realiza la compra o esta se efectúa a precios inferiores..."

## VII. Consideraciones finales

Como ha podido apreciarse, la calidad es un actor importante en el comercio y, por ende en las relaciones cliente-productor, que obliga a éstos últimos a cumplir con

normas internacionales y cambiar los paradigmas de dirección empresarial, enfocados en la actualidad hacia la excelencia empresarial a partir del liderazgo, con vistas a lograr la satisfacción más

plena de los clientes, dándoles la calidad justa al precio justo.

Otro aspecto significativo en el caso de la calidad es que en la actualidad, la misma constituye un gran negocio con personalidad pro-

pia, a través de la certificación y la acreditación, al mismo tiempo que constituye una barrera tecnológica que sustituye a las arancelarias.



## VIII. Bibliografía

1. Biografía de Emily Bronte; <http://literatura.itematika.com/biografia/e141/emily-bronte.html>; 14/4/2014.
2. Mesa, J: «¿Picadillo o perro caliente?»; revista *Amor y Vida*; 4to trimestre; pág. 12-13; 2010.
3. Mesa, J: «El modelo oferta-demanda»; revista *Amor y Vida*; 1er trimestre; pág. 26-28; 2014.
4. Mesa, J: «La economía y el enfoque se sistema»; revista *Amor y Vida*; 4to trimestre; pág. 25-28; 2013.
5. Mesa, J: «El comercio exterior, ¿para bien o para mal? »; revista *Amor y Vida*; 1er trimestre; pág. 12-14; 2013.
6. Martínez, I.: «Metodología para la determinación de los costos de calidad en el Laboratorio de Ensayos y Calibraciones de los Alimentos del Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar»; Trabajo de Diploma para optar por el Título de Lic. En Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana, mayo/2012.
7. Ishikawa, K. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa, Edición Revolucionaria, La Habana, 1988, p. X. Introducción del traductor japonés al inglés.
8. International Standard Organization. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. NC-ISO 9000:2005, Inglaterra: ISO, 2005.
9. International Standard Organization. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. ISO 9001:2008, Inglaterra: ISO, 2008.
10. International Standard Organization. Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño NC- ISO 9004:2009, Inglaterra: ISO, 2009.
11. Ishikawa, K. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa, Edición Revolucionaria, La Habana, 1988, p.40.
12. Ibídem referencia 7 p. XI. Introducción del traductor japonés al inglés.
13. Ibídem referencia 11, p.70.
14. Ibídem referencia 11, p.71.
15. Ibídem referencia 11, p.130.
16. Titus, J.: *Don't Fear failure*; Test&Measurement World; Editor desk; pp.7; ago/97.
17. Titus, J.: *Going Out of Business*; Test&Measurement World; Editor desk; pp.7; jun/97.
18. Esterkin, J: «El concepto antiguo y moderno de Calidad»; [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com).
19. Ibídem referencia 11, p.125.
20. Ibídem referencia 11, p.41.
21. Ibídem referencia 11, p.172.
22. López Rodríguez, Miriam, Los costos y el control total de la calidad, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
23. *The Economics of Accreditation: commissioned by the Department for Business Innovation and Skills researched from Birkbeck*, University of London (March 2013); [http://www.ukas.com/media-centre/news/news-archive/2013/Economic\\_Benefits\\_Of\\_Accreditation.asp](http://www.ukas.com/media-centre/news/news-archive/2013/Economic_Benefits_Of_Accreditation.asp)
24. ISO 9001—*Its relevance and impact in Asian Developing Economies Based on Project TE/RAS/09/003; A survey covering quality management system development, certification, accreditation and economic benefits*; ONU, NORAT; ISO, IAF, Vienna 2012.