

LA CALIDAD DESDE EL ARTE:

UN MODELO PARA LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL



URIEL PINEDA ZAPATA

LA CALIDAD DESDE EL ARTE:

UN MODELO PARA LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL



URIEL PINEDA ZAPATA



Pineda Zapata, Uriel.

La calidad desde el arte: un modelo para la generación de valor social / Uriel Pineda Zapata. -- Edición Edward Javier

Ordóñez. -- Cali : Universidad Santiago de Cali, 2019.

151 páginas : fotografías ; 17 X 24 cm.

Incluye índice de contenido.

1. Control de calidad 2. Arte 3. Operaciones. I. Ordóñez, Edward Javier, editor. II. Tít. 658.562 cd 22 ed.

A1641104

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango



La calidad desde el arte: un modelo para la generación de valor social

© Universidad Santiago de Cali.

© Autor: Uriel Pineda Zapata.

1a. Edición 100 ejemplares

Cali, Colombia - 2018

ISBN: 978-958-5583-03-0

ISBN (Libro digital): 978-958-5583-04-7

Fondo Editorial /University Press Team

Carlos Andrés Pérez Galindo

Rector

Rosa del Pilar Cogua Romero

Directora General de Investigaciones

Edward Javier Ordóñez

Editor en Jefe

Comité Editorial/ Editorial Board

Rosa del Pilar Cogua Romero

Mónica Chávez Vivas

Edward Javier Ordóñez

Luisa María Nieto Ramírez

Sergio Molina Hincapié

Saúl Rick Fernández Hurtado

Sergio Antonio Mora Moreno

Francisco David Moya Cháves

Proceso de arbitraje doble ciego:

"Double blind" peer-review

Recepción/Submission:

Octubre (October) de 2017

Evaluación de contenidos/Peer-review

outcome:

Febrero (February) de 2018

Correcciones de autor/Improved

version

submission:

Mayo (May) de 2018

Aprobación/Acceptance:

Agosto (August) de 2018

Diseño y diagramación

Jeimy Daniela Patiño Mejía

Universidad Santiago de Cali

jeymimejia123@gmail.com

Cel. 3137218187

Impresión

Artes Gráficas del Valle S.A.S.

Tel. 333 2742

Distribución y Comercialización

Universidad Santiago de Cali

Publicaciones

Calle 5 No. 62 - 00

Tel: 518 3000, Ext. 323 - 324 - 414



La editorial de la Universidad Santiago de Cali se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Lo excelso es tan difícil como raro

Baruch Spinoza

Doy agradecimientos a los siguientes artistas e instituciones que con sus valiosos aportes y disposición hicieron posible la realización de este libro:



Daniel Alfaya Pascual

Adriana María Córdoba Sánchez

Corporación y Galería Arte Único

Luz María López Vélez

Lina Ramírez

Juan Carlos Muñoz Betancur

José Rodrigo Roldán Rodríguez

Omar Ruiz Hidalgo

CONTENIDO



	PÁG.
LISTA DE FIGURAS _____	11
PRÓLOGO _____	13
INTRODUCCIÓN _____	17
I. LA CALIDAD COMO CUALIDAD _____	23
II. DESDE EL ARTE HACIA LA CALIDAD: PRINCIPIOS _____	47
III. LA GENERACIÓN DE VALOR Y EL ARTE: CINCO ELEMENTOS _____	59
IV. CASOS QUE INSPIRAN: ANALOGÍAS _____	95
V. CALIDAD SOCIAL _____	131
EPÍLOGO _____	143
LISTA DE REFERENCIAS _____	145
ACERCA DE AUTOR _____	153

LISTA DE FIGURAS



PÁG.

FIGURA 1. Modelo de generación de valor _____ 32

FIGURA 2. Matriz de evaluación de los FCO (criterios de selección del proceso). _____ 115-116

PRÓLOGO



¿Qué podría aprender un ingeniero industrial del arte? ¿Qué podría aportar a la gestión empresarial la comprensión de los principios y los procesos de creación artística?

Tal vez, la primera respuesta que podría venir a nuestra mente, dadas las diferencias entre la ingeniería, la administración y el arte, es que no se podrían derivar lecciones importantes del análisis del arte y de los procesos de creación artística que sean aplicables en la práctica cotidiana de la ingeniería industrial y la administración, especialmente en un área tan consolidada como la gestión de la calidad. Aunque, por el contrario, desde la ingeniería industrial y la administración es posible pensar en la aplicación de diversas técnicas para “estandarizar” los procesos artísticos y “monetizar” los productos de la creación artística; de hecho, el surgimiento de la denominada “economía naranja” es una muestra de ello.

En esta obra, el autor nos sorprende al proponer un modelo de gestión de la calidad derivado del análisis de los principios y procesos de creación artística en una investigación de carácter exploratorio. Su propuesta no está orientada a lograr

el “cero defectos” en la producción los productos o servicios con el objetivo de reducir pérdidas económicas, sino en una visión holística y ambiciosa en donde la calidad se concibe como la “búsqueda de la perfección” con la intervención de todas las partes interesadas de la organización, incluyendo la sociedad y cuyo fin último es la generación de valor.

Esta búsqueda de la perfección o cualidad (como la denomina el autor) debe impregnar todos los procesos que son llevados a cabo en una organización y a todas las personas responsables de su ejecución, quienes también deberían “ser felices” en el desarrollo de sus actividades diarias, porque cuando las personas hacen lo que realmente los satisface y son felices, esta felicidad se irradiará en los resultados de su labor. Las personas apasionadas se esmeran por llegar a la perfección.

El modelo propuesto integra los principios que aplica un artista para generar una obra de arte perfecta (contemplación, coordinación, exigencia, plasticidad, esfuerzo, constancia y perfección) en los procesos de producción de bienes y servicios en sus diferentes etapas (diseño, disposición de recursos y facilidades, rutina de ejecución, generación de valor y exigencia). adicionalmente, el autor plantea a través de casos prácticos cómo puede aplicarse su modelo a organizaciones de distintos sectores (educación, transporte, manufactura, etc), lo cual permite visualizar su potencial de aplicación real.

En definitiva, este libro se consolida como una propuesta innovadora para gestionar la calidad, y puede ser de gran

utilidad tanto para la academia como para el sector productivo. En la academia, este modelo puede impactar en la formación de profesionales críticos, facilitando el cuestionamiento de los modelos de gestión de la calidad prevalecientes, generando profesionales con una mayor conciencia social. Adicionalmente, este nuevo planteamiento puede convertirse en objeto de nuevas investigaciones ayudando a avanzar en la construcción del conocimiento científico. Finalmente, para los administradores y gerentes de organizaciones tanto públicas como privadas de diversos sectores económicos este modelo podría ser un medio para dar cumplimiento a las responsabilidades sociales que tiene cualquier organización en el corto, mediano y largo plazo.

Ph.D. Silvia Teresa Morales Gualdrón

Profesora

Facultad de Ingeniería

Universidad de Antioquia

INTRODUCCIÓN



Marina 1.

Autor: Daniel Alfaya Pascual

La reflexión permanente que ha guiado mi desempeño profesional, sobre la naturaleza de la calidad como atributo, dentro del ámbito empresarial, me inspiró a escribir este breve ensayo. Como resultado, queda un texto diferente en su estructura a aquellos de la literatura especializada en el tema, ya que dista mucho de ser un recetario en materia de gestión de calidad para las empresas o en aplicación de fórmulas para el control estadístico de la calidad o en componentes de ingeniería de la calidad o de un área por el estilo. De estos asuntos, hay variedad de fuentes especializadas, fácilmente accesibles sea en bibliotecas, librerías temáticas o en bases de datos.

La motivación del texto fue profundizar en el concepto de calidad hasta llegar a su significado básico, en un intento de comprender la interpretación que ha dado el pensamiento industrial a esta importante cualidad para marcar la dinámica de la empresa tradicional, interpretación que ha sido, quizá, contradictoria a lo que representa la calidad como cualidad. Adicionalmente, se plantea a las organizaciones una nueva perspectiva de la calidad, más allá de la conformidad de los artículos con las especificaciones, al definirla como una cualidad que realza la perfección de los objetos. Al entender la calidad como una

cualidad, esto es, "búsqueda de la perfección", se invita a las empresas a adoptar un nuevo modelo de cinco fases para la generación de valor con una nueva perspectiva de la calidad, emulando el trabajo de los artistas sobresalientes, en el cual la contemplación y el diseño son fases obligadas.

Presento una visión nueva del trabajo con calidad, al explorar la existencia de esta cualidad en el trabajo de los artistas. Las empresas pueden abordar este modelo de trabajo, que no deja de ser una propuesta inicial, para que la generación de valor, que entiendo como la razón fundamental de la empresa actual, esté acompañada de actos de calidad que dignifiquen el trabajo de los hombres y que pueda reflejarse en productos útiles para facilitar la vida en comunidad.

A pesar de haber leído, y replicado durante años, sobre las teorías de calidad aplicadas en las organizaciones de carácter económico, me ha parecido poco clara la pertinencia de este concepto en la administración de este tipo de organizaciones, en parte, porque se acepta fundamentalmente en el pensamiento de la sociedad de consumo, que una organización económica es creada para generar dinero para sus dueños.

Al considerar que las empresas sustancialmente lo que hacen es agregar valor al producto a través de sus operaciones como objetivo principal, de manera que este valor se transforme en dinero para los dueños de la organización, hace que no esté claro a qué se refieren los teóricos con el discurso de la calidad. Esta inoperancia actual del discurso de calidad en el enfoque del negocio será la premisa básica que soporte la mayoría de argumentos que se exponen en el texto.

En cambio, he visto florecer la calidad como atributo y transformarse en espacios diferentes a la industria, por ejemplo en el ámbito de los artistas y deportistas de alta competencia. De este modo, inicio un camino para buscar aquellos atributos característicos de la labor de los artistas, que podrían ser emulados en el sector empresarial. Es un esfuerzo por descubrir aquellos principios que rigen las prácticas del ejercicio del artista y que fundamentan el modelo de trabajo

propuesto para que las empresas vayan más allá del concepto de generar valor. Esto implica, acercarse al concepto de calidad desde el oficio de las personas que buscan la perfección con el desarrollo de su arte, afrontando, muchas veces, de extremas dificultades.

Así pues, este pequeño texto, de alguna manera, corresponde a una apología al trabajo de los artistas y es un llamado de atención a la clase empresarial para que realice el salto de una administración caracterizada por la generación de valor a otra que además se caracterice por la búsqueda de la perfección, que involucre un impacto favorable a la vida en comunidad.

Haciendo referencia al orden de los capítulos del texto, en el primero presento algunas reflexiones sobre la naturaleza del concepto de calidad y otros relacionados con el trabajo. En el segundo, explico algunos de los principios observados en el trabajo de los artistas que puedan orientar su labor. En el tercer acápite, a partir de los resultados de algunas entrevistas realizadas a exponentes de diferentes expresiones artísticas y apoyado en conceptos y abstracciones del capítulo uno y de la ingeniería industrial, planteo un modelo de desempeño de la labor artística, que rige su proceso de creación y desarrollo de las obras, llevado al escenario empresarial.

De hecho, todas las consideraciones y reflexiones de los capítulos uno y dos, se materializan en un modelo conceptual de trabajo expuesto en el capítulo tres y profundizado con algunas analogías en el cuatro, para que las organizaciones incorporen el concepto de calidad como atributo en el desarrollo de sus operaciones.

Sin embargo, el valor esencial del texto, que el lector pueda extraer, radica en el entendimiento del primer y último capítulos. En ellos, trato la naturaleza conceptual en la cual se enmarca la propuesta. En el primer capítulo exploro las acepciones de mayor relevancia relacionadas con el complejo escenario de las organizaciones económicas, no tan complejo por la dificultad para entender los principios administrativos y económicos que las rigen con sus tecnologías y técnicas asociadas, sino por la

intrincada variedad de intereses y artimañas que el hombre usa para lograr prevalecer sobre su mismo género. Puede ser, el mundo de las empresas, un microcosmos del funcionamiento de la *sociedad* y esta, a su vez, de la misma *naturaleza*.

En el mismo capítulo invito al lector a reflexionar sobre las definiciones propias del manejo de las empresas, incluyendo el concepto de calidad, al cual se le hace un análisis aparte en cuanto al uso dado en las organizaciones económicas, en contraste del atributo o cualidad que en realidad corresponde a la naturaleza del concepto. También, se reflexiona sobre la preparación que debe abordar la empresa para llevar este atributo a las prácticas laborales cotidianas.

En el último capítulo, trato de explorar caminos y comportamientos para el desarrollo de la Calidad Social. Así, se aclaran en esta parte conceptos como: actos de calidad, la importancia del conocimiento, el ambiente de aprendizaje en las organizaciones, y, aspectos como el papel del individuo dentro del contexto de las organizaciones económicas y su relación con la vida en comunidad para lograr acciones de calidad.

Este libro contiene varias hipótesis, que corresponderá comprobar a investigadores denodados. La primera, hace referencia a la falta de claridad del concepto de calidad llevado a la praxis en el contexto económico, unido a lo dudoso de su pertinencia. En esta situación se fundamentan los primeros tres capítulos. La otra hipótesis, y la más delicada considero yo, es que las sociedades, en particular aquellas con discreto desarrollo intelectual y marcadas por la corrupción de sus dirigentes, no preparan individuos para que sus acciones se desarrollen con calidad, para vivir de una manera digna en comunidad, con perspectivas de desarrollo social y personal.

Esto, de algún modo se refleja en sociedades cada vez más desintegradas, con falencias en las atenciones básicas que requiere el individuo y que de alguna manera el hombre ya había identificado como prioritarias para una vida en comunidad más confortable y digna, tales como la educación, la salud, el

hábitat o el mismo trabajo. Planteo la dificultad de llevar el discurso de la calidad, para que deje de ser eso, un discurso, a la vida en comunidad para que la mayoría de los individuos, en crecimiento constante, puedan generar actividades con calidad.

Las tecnologías desarrolladas por el hombre para su comodidad y comunicación, y la comunicación es una necesidad vital para el hombre, han robustecido el sistema comercial y acrecentado el apetito capitalista de unos pocos, pero a su vez han deteriorado la existencia del hombre común, marginados a muchos de ellos a una vida de contemplación y sometimiento, categoría a la que pertenecemos la mayoría. Esta mayoría, normalmente, pasa por la Tierra sin alegría, con una vida desgraciada, de sometimiento a las leyes codiciosas de unos pocos. ¿De qué vale vivir 50, 70, 100 años en estas condiciones?

Más aún, estos desarrollos han contribuido al deterioro lamentable del hábitat natural del humano y a la desaparición de otras especies vivas.

Espero que estas reflexiones contribuyan a incrementar la cantidad de personas inquietas por el conocimiento, que desean luchar por la calidad de sus vidas, buscar la perfección en aquel oficio, profesión, arte que los motiva y, sí es a través de la creación de empresa, que sea con responsabilidad social y generación de valor para la comunidad.

Nunca es tarde.

CAPÍTULO 1



LA CALIDAD COMO CUALIDAD



Letras 1.

Autor: Daniel Alfaya Pascual

I. LA CALIDAD COMO CUALIDAD



Es útil presentar a los lectores las palabras de mayor trascendencia sobre las cuales se basa esta primera disquisición. Además, es importante la aclaración de éstas como conceptos ya que serán básicos en el desarrollo de las hipótesis del texto. De este modo, pretendo una aproximación a las acepciones de: *Obra, Artículo, Industria, Organización Económica, Bien Suntuario, Bien de Consumo.*

Son términos propios del lenguaje económico que se relacionan específicamente con el concepto de trabajo, excepto la palabra "obra" cuya importancia en su acepción entenderán a través de la lectura de este libro.

Inicio con una aclaración que vale la pena tener en cuenta en la comprensión de este capítulo.

Existe una verdadera disyuntiva que desafortunadamente, quizás, ha gobernado la vida de muchos: ¿Es importante y posible "ser" durante toda la existencia? o ¿es importante solo "producir" para devengar el sustento representando un papel en el escenario social que permita la acomodación al sistema económico vigente, con relaciones útiles particularmente para los demás?

Planteo esto porque el ser humano dentro de un sistema económico se ve regularmente degradado a un segundo plano. Prevalecen los intereses y preceptos propios del sistema, impuestos por algunos individuos, por encima de las motivaciones e intereses del colectivo.

Cuando pienso en la calidad como una cualidad de los objetos y de los mismos actos que dignifican la vida de las personas, entonces comprendo que la calidad es una cualidad proveniente del ser y muy lejana de los sistemas, entre ellos los sistemas económicos, que funcionan con cuerpos conceptuales contruidos por algunos hombres para someter

a las mayorías. Los sistemas económicos, administrativos, políticos, en general, son construcciones abstractas.

En consecuencia, la calidad es una cualidad del ser, no de construcciones abstractas. Cada persona existe, simplemente porque "es". Por ello está por encima de entidades gaseosas. En la medida que los seres humanos puedan realzar esta cualidad en su trabajo, observaremos personas que buscan la perfección, que le dan sentido a su vida, que son felices. Pero para poder hacer esto las personas requieren estar tranquilas, libres de temores, en una palabra, requieren ser libres, situación muy lejana a la realidad.

Por otro lado, surge la pregunta: ¿es posible "ser" en un escenario gobernado por prácticas mercantilistas y un sistema que segrega a los que no se alinean a las reglas económicas del momento? Es bastante complejo lograr esto, habrá algunos seres talentosos, privilegiados que podrán hacer aquello que les gusta y que pertenecen, posiblemente, a grandes organizaciones económicas, de categoría mundial (1,2), seres beneficiados por las bondades del sistema económico y social dominante. También lo logran grandes atletas y artistas privilegiados por el sistema, gracias a su talento y sus logros. Sin embargo, esto corresponde a un muy pequeño margen de la población. El hecho es que la gran mayoría de la población debe trabajar solo para subsistir, y en países de segundo y tercer orden como casi todos los latinoamericanos, esto sí que es cierto. Ni siquiera las personas que se han educado profesionalmente para ejercer un oficio se salvan. Para nadie es un secreto que no basta, a estas alturas del siglo XXI, con tener una profesión titulada, esto no significa mayor cosa para subsistir a nivel económico.

La realidad histórica de las relaciones del hombre en comunidad, corresponde a relaciones gobernadas por el poder, la riqueza, por las posesiones materiales. Esto no ha sido óbice para que los académicos inserten el concepto de calidad al lenguaje empresarial de negocios, como concepto mercantilista, sin importar, en absoluto, que no corresponda a esta naturaleza.

.....

Por todo lo anteriormente planteado, veo la actual teoría de la calidad dentro del quehacer empresarial, más como un discurso, como un juego de palabras, que, como una posibilidad real de mejorar la calidad de vida de los individuos, de contribuir a una sociedad más amable y benévola con todos sus integrantes.

Hecha esta aclaración paso a discurrir el tema de este capítulo.

Observando el trabajo del artista se nota la devoción con que encara su trabajo. Rasgos como la mística, la plasticidad, la exigencia, la coordinación y, la perfección, sobresalen tanto en el transcurso de la construcción de su obra, como en la imagen final de la misma.

La calidad como cualidad, con todas sus tecnologías, técnicas, principios, cuando se aborda de manera ligera por las organizaciones de carácter económico (OE en adelante) sin que exista el debido contexto para que sus hombres desplieguen esta cualidad en el trabajo con la mística y pasión que tiene el artista en la configuración de su obra, está ya viciada. De esta manera, sea que el producto de las operaciones de la empresa constituya un bien o la prestación de un servicio, el producto como tal no satisfará los atributos de funcionalidad, diseño, conformidad y estética, que busca la persona que hace uso del producto. Esto es particularmente cierto para la elaboración de bienes de consumo masivo. En la elaboración de bienes suntuarios algún despliegue de calidad puede avizorarse.

No parece que la organización y la actitud con que se aborda el trabajo en las compañías de negocios típicas, esto es, con el sistema de producción masiva, tipo "Push" (3), sea el camino para producir con calidad, en contravía del sistema de producción tipo "Pull" (4), más alineado con las demandas del mercado y menos enfocada en la producción a escala. El sistema "Push", a gran escala, disminuye el costo de producción por unidad, pero es un obstáculo para que la calidad sea percibida por los clientes como un ingrediente

que genera valor al producto final, el cual vale la pena obtener al precio que sea necesario para disfrutar de sus atributos y de los beneficios inherentes a su uso. Parece no ser este el camino, puesto que la calidad debe ser una búsqueda de la perfección, que incorpore lo funcional, pero también la estética, el respeto hacia los seres que disfrutarán de estos productos, el respeto hacia a la *naturaleza* misma.

Las OE colombianas parecen esquivar el salto de calidad que requieren para lograr un desarrollo industrial sustentado en bienes de alto valor, en parte porque no se tiene una estrategia trazada a nivel estructural para lograr la clase de relaciones con los clientes que dignifique su vida en comunidad. Esto puede ser fácil de entender, puesto que ni las propias organizaciones industriales pueden garantizar las condiciones de cultura organizacional y la estrategia para llegar a una relación con las personas que compran sus productos, que se caracterice por el respeto, la confianza, así como por productos que combinen lo estético y lo funcional, que sean confiables, pero que también generen placer al contacto con sus atributos. Esto, además, requiere de tecnología.

¿Qué hacer entonces? Observar a los que saben. Observemos las obras de los artistas, pero también cómo las encaran. Observemos al artesano, al pintor, al virtuoso que interpreta su instrumento musical favorito.

Se requiere reevaluar lo que nos ha transmitido la sociedad, las instituciones de formación.

La calidad no puede quedarse en un discurso, un adjetivo, un eslogan. La calidad es una búsqueda incansable de la perfección, encarna una filosofía de trabajo. Los principios que sustentan sus modelos administrativos no pueden ser hostiles con los colaboradores de las empresas. No se trata solamente de medir la calidad y ser productivos. Tampoco la calidad se gesta solo a través de tareas de inspección.

.....

¿POR QUÉ SE HABLA DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA?

Es razonable pensar que todos los actos de nuestras vidas tendrían que involucrar esta cualidad. En este sentido ya no causaríamos perjuicio a las demás personas, ni maltrato o malos ratos.

Pero si abordamos la calidad como un atributo desde la búsqueda de la perfección, implica exigencia. Una obra de cualquiera de los connotados pintores y escultores renacentistas ilustra esto en todo su esplendor.

Luego de reflexionar sobre las distintas interpretaciones que presentan los numerosos libros acerca de la calidad, ésta solo puede tener una acepción y es la búsqueda de la perfección, de lo sublime, de estimular en el ser que contempla o se beneficia de la obra un momento de satisfacción o bienestar.

En este sentido la calidad puede no comulgar con artículos genéricos. Esto es una deformidad de la búsqueda de la perfección.

Calidad puede ser lo contrario a desidia. Pero entonces ya se habla de calidad en la actitud. En el último capítulo, Calidad Social, abordaré este tema con mayor precisión, acerca de la calidad de los actos de los individuos.

La calidad no debe exigir control. Debe exigir libertad. Libertad de pensamiento, libertad de elegir los mejores materiales, las mejores condiciones de fabricación, libertad de innovar.

Pensemos en un mensaje escrito en una sola página. La calidad del mensaje que se escribe, tiene que ver con la realidad con que se describe la situación. El impacto que genera, la claridad de ideas, adornarse en la descripción. ¿Qué es la calidad? El tipo de papel, tinta, perfume de la esquila.

Apliquemos dos principios para la redacción de un mensaje: la búsqueda de la perfección y no causar perjuicios.

En cuanto al primer principio, llevado a la simple escritura de un mensaje, inicialmente lo fundamental es solo que cumpla su naturaleza misma, es decir, que haya un mensaje, un

mensaje claro que corresponda al pensamiento que inspiró el mismo. Esto es complejo por el proceso de decodificación del mensaje, desde el pensamiento a las palabras. Pero vale la mejor aproximación.

Si las palabras usadas en el mensaje no cumplen la misión aproximada de interpretar el pensamiento que lo inspiró, falló la perfección del mensaje. Así, encuentro también que se debe evitar la redundancia de palabras que no aportan nada al mensaje que dicta el pensamiento inspirador. Esto no es fácil dada la complejidad del pensamiento humano, donde la educación y las prácticas culturales inciden en forma determinante, tanto en la emisión, como en la comprensión del mensaje por parte del receptor. De todos modos, en la elaboración del mensaje se debe tener en cuenta a quién va dirigido.

Hace parte de la búsqueda de la perfección comprender esto. La mayoría de veces en la comunicación usada por las personas, sea con palabras, gestual, con símbolos, no hay mensaje. Sobre todo, cuando se utilizan palabras. Sólo observo juegos de palabras, mensajes indirectos subliminales, desahogo de sentimientos internos contenidos. Ahora, si el mensaje es para intimidar, los hombres recurren más a lo gestual, al uso de símbolos que a las palabras. Las entidades del crimen suelen ser muy eficaces en esto, saben lo que quieren, por desgracia. Cuando el destinatario de esta clase de mensajes, por sus principios o a veces por falta de precaución, ignora esta clase de mensajes paga muy caro su inadvertencia.

Aquí hay un reparo. Si los hombres que realizan estos mensajes de intimidación, hubiesen hecho algún esfuerzo, aunque sea por casualidad, de comprender el mensaje de la otra parte, no tendrían que acudir a estos actos bárbaros que se dan en detrimento de la evolución de la cultura ciudadana, de la vida en comunidad.

De todos modos, hablando de los mensajes en convivencia social, llama la atención como la calidad puede reflejarse en el proceso de comunicación, situación que parece ignorada por

.....

casi todos los estamentos sociales, al igual que su potencial para contribuir a las relaciones en comunidad. Hablamos de calidad en muchos espacios de la vida del hombre, y muy poco en la esfera comunicacional, donde nacen casi todos los problemas de la humanidad.

Lo anterior tiene que ver con el segundo principio. Si el mensaje contribuye a la convivencia social y no genera ruido ni destrucción de los semejantes, subproductos innecesarios, resulta un mensaje de calidad. Referente a los mensajes escritos, una bella esquila, un trozo de papel, un libro, puede ser suficiente. En cuanto al impacto y relevancia de la información que se transmite a través de revistas, diarios y cualquier medio de comunicación, juzgue el lector por su cuenta, al igual que la comunicación a través de las famosas redes sociales.

¿Está la calidad asociada al dinero? Esta es una compleja discusión. Sabemos que los potenciales compradores pertenecen a diferentes categorías sociales (llamadas segmentos por la gente de mercadeo en las empresas) diferenciadas fundamentalmente por su capacidad de adquisición, específicamente de bienes y servicios. La mayoría de la población, sólo tiene acceso a bienes de consumo masivo y, en mucho menos proporción, a los bienes suntuarios. Esto por la desigual distribución de la riqueza (5,6). Sabido esto, podría pensarse entonces que la calidad como la hemos venido concibiendo en este documento, sería sólo posible para los bienes llamados suntuarios, y que entonces tendríamos que definir otra categoría de calidad para los bienes de consumo. Sin embargo, he sabido de sitios donde se trata de elaborar productos de excelsa calidad (como en el caso de algunos restaurantes) a precios muy asequibles al público. Esto significaría para los precursores de estos sitios despojarse del ánimo mercantilista que gobierna casi todos los episodios de la sociedad.

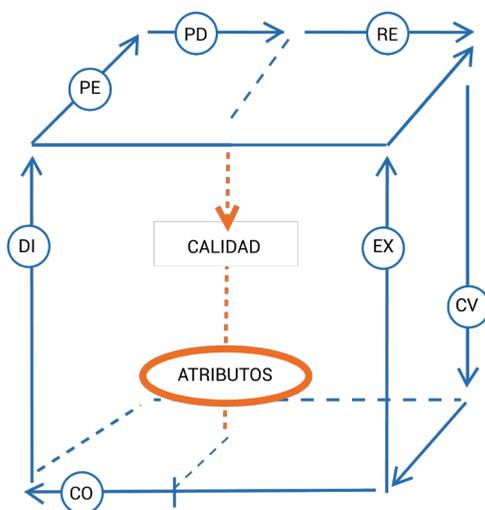
Volviendo al asunto en cuestión, si la producción de bienes de consumo con calidad implica disminuir el apetito mercantilista, entonces este modelo económico que actualmente rige en las relaciones entre naciones a través de sus organizaciones económicas, no sería el adecuado para este propósito. Esto

nos pone de frente a un nuevo paradigma, podría ser, y es que todo lo que se sabe acerca de la teoría de Gestión de la Calidad y sus modelos (7) no tiene posibilidades de asentamiento en el modelo empresarial que hoy nos rige, caracterizado por el mercantilismo.

¿Qué es calidad entonces?

Cuando pienso en esto, pienso en la práctica deportiva. Creo que este espacio de la vida social entre los hombres da la posibilidad al ser humano de desplegar sus mejores cualidades. Da la oportunidad de triunfar a los mejores, cosa que es difícil, casi imposible, en otras esferas de la vida. El deporte exige de cada atleta exigencia progresiva para mejorar sus propios registros. Esta es una búsqueda continua de la perfección de los movimientos, de la sincronización entre el aspecto mental y las cualidades físicas. Es claro que este estilo de vida requiere sacrificio, devoción por lo que se hace.

FIGURA 1. Modelo de generación de valor.



CO: Contemplación. DI: Diseño. PE: Pruebas y Ensayos. PD: Patrón de desempeño. RE: Rutina de Ejecución. CV: Creación de valor. EX: Exigencia. VA: Valor Agregado.

Fuente: Elaboración propia (2017).

.....

También observo los atributos mencionados para el deporte en el caso de las expresiones artísticas. Paso a aclarar el concepto de calidad en el contexto artístico, a través de la figura 1. Todo parte del momento de la contemplación (CO) donde se establecen los atributos de la situación que el artista desea plasmar. Para el deportista constituiría esta situación una visión de lo que desea lograr. Ser fiel a esta situación ideal para plasmar en una obra o a la visión del deportista, requiere exigencia en la elección de los elementos de entrada para el desarrollo de la obra. No cualquier elemento sirve, y me refiero en particular a los materiales de trabajo, al sitio donde se creará la obra, entre otros. Trabajar con criterios de exigencia para escoger materiales excelsos, es el proceso hacia la calidad a partir del proceso de diseño (DI). El diseño requiere pruebas y ensayos (PE) de diferente índole, según la naturaleza de la obra que se quiere lograr. Se prueba con diferentes técnicas, con materiales sustitutos si es del caso (pero excelsos) o simplemente se prueban nuevas creaciones. Es un proceso grandioso donde se gestan las cualidades que darán valor a la obra final. En la figura 1 se aclara que el prototipo o patrón de desempeño (PD), resultante de pruebas y ensayos, se aproxima al concepto de calidad. Sin embargo, en este gráfico, la generación de valor (CV) es más consecuencia directa de la rutina de ejecución (RE) y del análisis de valor, que de otras dimensiones. La rutina de ejecución, puede contribuir o no a la calidad, en la medida que el prototipo se construya cada vez con criterios más exigentes (EX) según el análisis de valor. A través de la repetición consistente de lo que se hace (RE) la calidad puede mejorar y la productividad puede crecer, en el caso de las empresas. Aquí entiendo la calidad como el acercamiento de la situación ideal que se busca con el prototipo que se desarrolla.

En el caso de los deportistas este prototipo corresponde a la meta que ellos se planteen como reto competitivo. En caso de que la meta sea superada por registros superiores, producto de las prácticas implementadas, lo normal es cambiar a una meta más alta para llegar a la visión que tiene el deportista de sus logros máximos. Esta es la búsqueda de la perfección. En el caso del artista puede ser más difícil que el prototipo supere

.....

la situación ideal que él pretenda. Acaso la situación ideal se vaya escalonando en cada obra de turno. Esta es la obra de la vida.

¿Tiene que ver la calidad con un patrón de desempeño? ¿Es el camino hacia la productividad?

Para terminar con el desarrollo de la respuesta a la pregunta planteada, ¿dónde queda el concepto de productividad (8,9,10) y su relación con la calidad? (11). A la inversa no funciona el asunto, es decir, la productividad no necesariamente incide en la calidad, como lo indica la desconexión entre estas variables en la figura 1. Es decir, si se desea producir más unidades progresivamente en menos tiempo, de alguna manera se llega a un punto contradictorio para la escogencia de los materiales excelsos, igualmente en la elección misma del sitio de trabajo y en el tiempo de diseño. Esto implica que el concepto de eficiencia normalmente conocido (12) va en detrimento de esta concepción de la calidad, enfocado de manera mezquina, y esto es claro para la estética y para el desarrollo deportivo, pero también para el empresariado de carácter social. En nombre de la eficiencia, se han cometido exabruptos por parte de la clase dirigente, al querer hacer de derechos fundamentales del hombre, como la salud, un negocio. Pero esto es otro tema que intentaré tratar en otra oportunidad. En este modelo propuesto, la creación de valor (CV) es más una consecuencia de la rutina de ejecución, en la medida que se incorpore el aprendizaje de los individuos con el tiempo, buscando la superación de los estándares.

A nivel empresarial, si los directivos de las organizaciones desean mayor productividad, sin afectar el prototipo que se busca (PD), habrán de recurrir a la incorporación de tecnología robótica, a la automatización, según las técnicas propuestas por Sumanth. Podrán establecer procesos físico-químicos más complejos. Pero también esto, de alguna manera, pondría en peligro las propiedades de los materiales, y, por ende, los atributos de segundo orden relacionados con la calidad, entendiendo que el atributo de primer orden es la calidad misma. Esto no parece importar mucho en el pensamiento

.....

industrial. En la industria cada vez hay que producir más para más gente y hay más gente con poder adquisitivo diezmado. Esto ha hecho que muchos de los atributos relacionados con la calidad de los productos se hayan minimizado en el proceso de transformación de los mismos en los requisitos técnicos.

En el diagrama, la Exigencia (EX) es el punto resultante del análisis de valor, producto de la rutina de ejecución; el valor generado, también alimenta el proceso de contemplación. De este modo, la calidad está ligada a la creación de valor permanente, que es posible con una rutina de ejecución.

Hasta aquí creo haber aclarado la pregunta planteada arriba. Sin embargo, en el capítulo tres volveré a tratar esta figura en detalle profundizando en un modelo de trabajo que pueda movilizar la calidad en las operaciones de las empresas, basado en los principios circundantes al trabajo de los artistas para desarrollar su obra.

De esta breve disertación, me queda claro que la eficiencia no es el criterio para lograr altos estándares. El concepto de eficiencia puede llevar, a la larga, a prácticas mediocres en contra vía de la calidad de vida y del bienestar de las personas.

Queda claro también que la exigencia tiene que ver con altos patrones de desempeño. También parece necesario tener un método unificado, aclarado según el objeto deseado, visualizado con sus características incorporadas, es un punto importante para la productividad, respetuosa de las características de calidad.

El diseño es determinante una vez se tiene claro lo que se quiere. A la productividad o mejor a la generación de valor, contribuye decididamente el diseño, una vez se tiene fijado el objeto al cual se quiere llegar. Esto facilita el método, la rutina de ejecución de las operaciones, la disposición de los recursos y facilidades para hacer el trabajo. La unificación del método va llevando a un resultado esperado que puede ser lo que llaman estándar, pero que una vez logrado se debe reevaluar en búsqueda de esa perfección.

De estos elementos me expresaré más adelante en el capítulo tres.

ORGANIZACIÓN ECONÓMICA

¿Qué es una organización económica? ¿Para qué se constituye?

Atendiendo la derivación del término economía, del griego oikos que significa "casa" y del latín "némein" administración, es posible deducir que una organización económica es una organización o un conjunto de hombres preparados para la administración de los bienes (toda casa tiene algún bien). Ha de esperarse, además, un manejo eficaz y razonable de estos bienes. Sólo esto. Cabe la pregunta, en el caso de los hombres, ¿administrados eficazmente para qué? o ¿para quién? Pues no sólo para la producción eficiente. Digamos que este manejo eficaz les permite acceder a los bienes de consumo a la mayoría de los que pertenecen a la organización económica y a unos pocos de ellos a todo tipo de bienes. ¿Qué pasa con los seres humanos que están por fuera de las organizaciones económicas de forma directa o indirecta? Pues que de alguna manera van a ver limitadas sus posibilidades de acceder a la mayoría de bienes de consumo a no ser que sean brillantes personas que sobresalen en alguna disciplina, arte o deporte, lo que les garantizaría un espacio en la sociedad de modo que puedan seguir robusteciendo el poder mercantilista de las organizaciones económicas. De este modo, los hombres y mujeres del común que no pertenecen a las organizaciones económicas no contribuyen a robustecer el sistema económico pues consumen muy poco de los bienes que supuestamente tienen valor agregado, y por los cuales hay que pagar.

Parece que las organizaciones económicas tienen una Misión, mas sus integrantes, en su mayoría, no saben para qué existen. Parece inevitable que en cualquier modo de coexistencia entre los hombres algunos pocos estarán en la cumbre social y se beneficiarán del trabajo y la producción de la mayoría. Cabe la pregunta, aún, si estas organizaciones de tipo social o económico son gestadas, impuestas y fomentadas por los hombres más fuertes y poderosos, para mantener su

.....

hegemonía en el poder y disponer de los recursos y bondades de la naturaleza como a bien tengan o por el contrario son los hombres más débiles que han propiciado el ascenso de algunos individuos a la cúspide social, al agruparse para defender su derecho a estar vivos y disfrutar de los placeres de la madre natura, a cambio de que estos individuos más fuertes los defiendan ante posibles invasores o no se sabe de qué.

Esto es bastante común en los llamados “combos” que evidenciamos en nuestro país. Siempre hay un personaje notorio, el más fuerte y guerrero, que defiende a sus atemorizados y abnegados seguidores a cambio de protección. Por otro lado, obedecen a sus mandatos sin casi ninguna objeción. Esta situación, a otra escala, no está muy distante de las relaciones de servilismo que se evidencian entre naciones, donde las más fuertes económicamente imponen las condiciones de coexistencia y las relaciones comerciales a las más débiles.

Hay algunas bondades que provienen de la existencia de las organizaciones económicas. Por ejemplo, nos permiten acceder a productos manufacturados que hacen cómodo el existir. Un encendedor, por ejemplo, lo simple que parece; sin embargo, sin este, encender una hoguera sería trabajo duro.

ARTÍCULO

Paso a definir el término “artículo”, en reemplazo del conocido “producto”, ya que la denominación “artículo” me da pie para introducir el concepto de unión, en este caso unión de componentes. El artículo no es sólo una mercancía o cosa que se comercia en la acepción que lo estamos abordando. Es una mercancía que resulta de la unión de los esfuerzos emanados de varios procesos.

Hay algo que no encaja en todo esto. ¿Cuáles son los artículos o bienes de consumo? ¿Son estos de primera necesidad?

Digamos que los artículos masivos, es decir, fabricados en condiciones homogéneas, a gran escala, corresponden a artículos de consumo, pero no necesariamente de primera

necesidad. Como artículos de primera necesidad, pueden nombrarse aquellos que son requeridos para satisfacer las mínimas condiciones de existencia: alimentos, por ejemplo, prendas de vestir y cobijas para protegerse del frío y aquellos que garanticen mínimas condiciones salubres de vida, entre otras clasificaciones. Pero el asunto, es que el bien de consumo se refiere a aquel que está al alcance de gran parte de la población por su precio de venta. Podría afirmar que el automóvil, en un país como Colombia, por ejemplo, todavía no es un bien de consumo, como si puede ocurrir con la motocicleta. Volvamos a la cuestión inicial. ¿Habría que definir otra categoría de calidad para este tipo de artículos? Posiblemente.

Si tenemos en cuenta la definición de calidad aquí dada, como búsqueda de la perfección, una candela hecha con calidad encenderá sin dificultad. Basta correr la pequeña rueda metálica con el pulgar. ¿Cuántas veces es accionado el encendedor, hasta que deja de funcionar? Esperamos que sea la cantidad suficiente correspondiente al precio que pagamos por ella. Además, que sea cómodo al accionarlo. En este sentido, la única calidad que importa en este tipo de artículo es la calidad de uso esencial, es decir su funcionalidad en el tiempo. De este modo, la calidad puede medirse con el nivel de confiabilidad del producto. Pero hay otros artículos de consumo y que son de primera necesidad que tienen que ver con la integridad física de las personas. La perfección aquí sería que no afecte de ninguna manera la salud de las personas, sino que proporcione bienestar. Esto ya es difícil, si volvemos a traer a la memoria el concepto de mercantilismo y el principio que lo rige, de comprar a precios muy favorables a la industria y vender a los más altos precios que sea posible a los consumidores. Este principio se ha disparado nuevamente, debido a las fuerzas de la globalización como el crecimiento de la población y el desarrollo de las tecnologías de información, entre otras. Es decir, es claro que nuevas industrias, como es el caso de la informática, han fortalecido el mercantilismo. Ya no es la manufactura la industria predominante. La Revolución Industrial precisamente se inició con la tecnificación y especialización de las operaciones de manufactura, esto es,

.....

la inclusión de la máquina y el concepto de estandarización del trabajo en los sistemas de producción, una de las tres "S" (13) de los sistemas de producción continua, con el fin de consolidar una serie de empresas que terminarán regulando las relaciones de consumo, así como las sociales, de los individuos, dando lugar al concepto de industria. Sin embargo, este concepto, en sus orígenes yuxtapuesto al de mercantilismo y ligado solamente a la unión de empresas fabricantes, se ha extendido. Actualmente, el concepto de industria incluye una diversidad de OE que producen otro de tipo de productos que pueden incluirse en la categoría de servicios. Queda por aclarar más precisamente cuál es el concepto de servicio que rige a este tipo de industrias y si realmente corresponde a la naturaleza de este concepto.

En los albores del siglo XX el concepto de industria ya era establecido por Mantoux, citado por Casado Galván (14): "Se trata de una particular organización y un particular sistema de producción que concentra y multiplica los medios de producción como modo de acelerar y acrecentar el rendimiento".

No obstante, hay productos de la naturaleza que por sí solos, sin ninguna acción del hombre para transformarle, con operaciones básicas como la recolección, protección, transporte y localización en centros de distribución, ya traen consigo ese bienestar. Especies como el ajo, por ejemplo. Pero este transporte y ubicación en puntos de distribución tiene un precio, que los comerciantes asignan a discreción. Esta osadía de ir por los artículos, estén donde estén, colocarlos en puntos de venta e intercambiarlos por dinero a un precio considerablemente alto casi siempre, es lo que se llama comercio.

¿Puede haber una actividad comercial de calidad? ¿Qué perfección puede haber en esta ocupación? ¿Qué pasaría si no existiera el comercio? ¿Habría que tomar los artículos de primera necesidad de primera mano, del campo, por ejemplo?. ¿Habría que hilar nuestras propias ropas?. Quizá el mundo sería menos consumista y más racional en la utilización de los recursos. Por otro lado, las personas tendrían que ocuparse

de estas cosas básicas, en detrimento de la supuesta contribución al sistema económico en búsqueda el desarrollo tecnológico y el avance de la civilización. Avance que sólo disfrutaban unos pocos, en el sentido que pueden obtener las mayores ganancias, hacer lo que quieran y ser felices.

Parece que los principios que rigen la búsqueda de perfección en la actividad artística mencionados arriba, para nada rigen el accionar del comerciante. De hecho, podría afirmar que la Calidad, entendida como búsqueda de la perfección, en las empresas comerciales es una utopía, y que a este tipo de organizaciones económicas las rige el principio de la plusvalía por la mera aplicación de dos actividades sencillas: el transporte y la distribución de los artículos. Sólo la coordinación y la exigencia en las condiciones de protección del producto, podrían ser rasgos comunes entre estas organizaciones y la actividad del artista.

El mercado de estos productos para las organizaciones económicas, normalmente lo constituyen "masas" con alguna forma característica de proceder, de comportarse. Fallan las OE en juzgar a las personas de esta manera. En este punto se queda corto el concepto de calidad validado por el pensamiento empresarial, puesto que estadísticamente se está juzgando el nivel de satisfacción, no se busca la perfección, en parte porque es casi imposible. El hecho de definir los bienes de consumo como aquellos que se fabrican o comercializan en grandes volúmenes en las mismas condiciones, de alguna manera les quita el carácter de "obra", dejando como salida la posibilidad de etiquetar estos artículos cada vez que se fabriquen o se comercialicen con el rótulo de lote.

La calidad como cualidad, no puede sostenerse en un tipo de organización como esta, pues es una contradicción. El enfoque de calidad sencillamente no existe en la gestión de estas empresas. Las empresas más avanzadas en la comprensión de las necesidades de los clientes, producen artículos funcionales, en mayor o menor medida, en concordancia con las aspiraciones básicas o mínimas del mercado. De alguna manera, las empresas más que gestionar la calidad, gestionan el valor del artículo. Desde algunas empresas se genera más

.....

valor que en otras y esto algunas veces es percibido por los clientes.

Algunos estudios realizados por grandes empresas como General Electric, por ejemplo, que emergieron en los albores de la economía de consumo del siglo XX, indican que entre 1/3 y un 1/2 del costo de los productos competitivos llega a ser innecesario a través de mejores soluciones desarrolladas para las diversas funciones del producto. El impacto de esto, que podría llamarse análisis de valor, es significativo en el precio final del producto si la dirección de la empresa maneja de manera equitativa esta ganancia de valor con el cliente.

Podría afirmarse que esta práctica de compartir la ganancia de valor sería contraria, a la de trasladar los costos de la ineficiencia al precio del producto, muy en boga en la práctica empresarial, de manera que esta inoperancia de las empresas sea pagada por los maltratados consumidores rasos que no disponen sino de su sueldo para subsistir.

El problema de alcanzar costos muy bajos de operación parece que es fundamentalmente de las personas, no de la tecnología. Esto nos lleva a vislumbrar algunas de las causas que deben eliminar las OE para generar mayor valor a su operación y que se originan fundamentalmente en la falta de información, escasez de ideas, resabios en las personas.

Creencias equivocadas, de buena fe muchas veces. Normalmente hacemos perdurar las prácticas en las organizaciones, simplemente por tradición. El hombre es animal de costumbres. La adaptación al cambio no es fácil.

El análisis de valor tiene sus métodos y técnicas, que no es mi objetivo detallar, pero que requiere esfuerzos de ingeniería por parte de las OE.

Por ejemplo, la metodología SMED (15) para reducir los tiempos de alistamiento de las máquinas, es un esfuerzo bastante loable para agregar valor a las operaciones de preproducción y el alistamiento de éstas. De igual manera, el análisis de confiabilidad para asignar una función de

probabilidad al tiempo de desempeño del artículo, contribuye significativamente a mejorar la precisión en el cálculo de la funcionalidad del producto. De este modo, es posible mejorar las características de diseño de los componentes y por ende de los sistemas en general. La confiabilidad es una medida bastante eficaz en el cálculo de la conformidad del producto.

PRODUCTO Suntuario

Retomando la idea, queda otro camino para generar calidad en aquellas organizaciones que elaboran otro tipo de artículos y son los llamados productos suntuarios. Pero, ¿qué se considera un producto suntuario?

Incluyo en esta categoría todo artículo de lujo, que de alguna manera satisface al comprador que tiene las más altas expectativas, relacionadas con su uso, pero además inspira sentimientos de mayor sublimidad tales como la estética, el orgullo e incluso el poder derivado del valor de cambio del artículo: conducir un vehículo llamado de alta gama, portar un joya de oro o diamantes. El suministro de estos artículos exige mayor exigencia de parte de los compradores hacia su proveedor y demanda una desmasificación del cliente, develándolo de la masa uniforme del mercado. Lo interesante de la creación de un producto suntuario y los retos que implica para buscar la perfección, es su versatilidad en el valor que puede representar.

VALOR DE USO Y VALOR DE CAMBIO (16)

Un producto suntuario, deja de serlo en función de las necesidades de su portador o destinatario. Un apartamento, por ejemplo, localizado en un lujoso edificio y exclusivo vecindario, además de los lujos arquitectónicos de la infraestructura, debe ser seguro y cómodo. Igual, un yate, debe ser funcional, estético, confortable para el recreo y esparcimiento, pero también seguro. En el concepto de funcionalidad caben aspectos como liviano, resistente, aerodinámico, por ejemplo. Digamos que estas características constituyen el valor de uso del producto. Por otro lado, el producto suntuario tiene, además,

.....

valor de cambio. Aquí las características de los materiales, su conformación, los colores y decorativos usados en su física, el diseño, el confort de sus interiores, la potencia del motor, entre otras, posibilitan ampliar este valor de cambio. Es en este valor donde radica la diferencia fundamental de un producto suntuario con un producto de consumo. Es aquí donde podría afirmarse que la calidad cuesta, contrario a lo que algunos teóricos del último tercio del siglo XX afirmaban.

Los productos de consumo masivo, en cambio, tienen solamente valor de uso. Es difícil, por ejemplo, a pesar de lo vital del agua, lograr cambiar una botella de agua por algo más valioso para su portador, a no ser que estuviéramos en el desierto muriendo de sed.

Adam Smith afirmó que a través del trabajo se añade valor al producto. Sin embargo, cabe precisar, que el valor del producto inicia su gestación para el artista desde la elección de los materiales para su trabajo, con las especificaciones exactas para lograr lo que ha proyectado su imaginación y que inicia su viaje de transformación en diversos diseños y prototipos para practicar las pruebas respectivas, que darán soporte a las actividades de transformación. Sin duda el valor fundamental del producto recae en estos dos procesos previos a la manufactura como son: *la adquisición de los materiales y el diseño*.

OBRA

Cabe preguntar si hay un detalle esencial que determine este valor de la obra.

Estos dos procesos son muchas veces subestimados o gestionados a la ligera por la mayoría de las empresas dedicadas a la fabricación de productos de consumo.

Finalmente, concluyo que la obra es lo que importa, por lo cual me concentraré en esta afirmación, partiendo de la acepción con que asumo este término, entendiéndolo la "obra" como el trabajo de la vida de su autor, pero también como el resultado

de un proyecto planificado esmeradamente. Si no hay "obra" puede inferirse que no hubo Misión que cumplir. En el caso de las organizaciones, la Misión sin "obra" se constituye sólo en palabras, aquello que debería ser la razón de ser de la empresa. De este modo, puede afirmarse que el hecho de que exista un propósito para la organización no garantiza la realización de una "obra", a no ser que sea un propósito que une a todos sus integrantes, que los hace soñar e inspira a trabajar.

Esto es muy difícil lograrlo en el conjunto de individuos de una organización, ni siquiera en más de dos es posible. Se sabe de la naturaleza individualista del hombre.

La obra entonces, concebida como el resultado de un trabajo meticuloso, experto, denodado y continuado, requiere la dirección del maestro. Ejemplos ha habido en la industria automotriz, donde se evidencian casos de organizaciones que se han construido sobre la inspiración y maestría de esta clase de individuos.

Cuando Deming propone la calidad como la adopción de una filosofía de trabajo, infiero que es una invitación a establecer una cultura de calidad, que guíe, tanto las operaciones del día a día, como la estrategia de la empresa. Esto es diferente a trabajar la calidad como un programa o como el establecimiento de una serie de normas. El concepto de cultura, de por sí, es complejo. A nivel organizacional, confluyen diversas creencias y valores, dada la procedencia heterogénea de los integrantes de la misma y la diversidad de formación.

Las culturas de las sociedades más débiles normalmente han sido arrasadas. Se pretende en una organización, con miras a fortalecer la calidad, aceptar la diversidad de pensamientos y gustos de las personas, bajo unas normas de comportamiento. Es decir, se pretende crear una cultura integrada y compleja, pero también coherente. Este tipo de organizaciones, normalmente sustenta sus creencias y comportamientos en valores como la creatividad, la confianza, la flexibilidad.

Esta adopción de la filosofía de la calidad en verdad constituye con el tiempo una obra que va dejando huella en los distintos

.....

grupos de interés de la empresa, pero que particularmente a los accionistas será atractiva, si no riñe con sus intereses económicos y por el contrario contribuye a hacer más nítidas sus ganancias.

¿Un carpintero, un sastre, un chef que sea reconocido por su excelente labor, que pensará acerca del dinero? ¿Cuál será su prioridad? ¿El orgullo de la labor cumplida, el valor de su obra? ¿Su obra misma?

Hace mucho tiempo me comentaba un taxista que conocía a un carpintero del barrio, al cual esperaban los clientes el tiempo que fuera necesario para que les fabricara el artículo de hogar que le habían solicitado. La reputación del carpintero, era la de llevar a cabo trabajos de excelente calidad. Ese día no hablamos de dinero, sólo de excelencia en el trabajo, de la confianza de las personas en el trabajo de este hábil hombre, y del reconocimiento de su trabajo. Aunque se demorara meses para atender su pedido, lo esperaban.

Esto parece un fenómeno raro, que contrasta con la relación comercial que rige la economía, pero que de alguna manera indica cómo ciertos bienes, de aparente primera necesidad, son tratados como suntuarios por los clientes, pues no les importa esperar el tiempo que sea necesario con el fin de estar orgullosos de usarlos en sus hogares y, a la vez, tener un producto duradero.

Por otro lado, parece que la obra del maestro corresponde a cada trabajo que le es encomendado. De esta manera, con su trabajo, provee calidad de vida a la sociedad.

Una clasificación muy simple de las personas puede ser aquellas que buscan la perfección en lo que hacen, que disfrutan aquello que hacen, y aquellas que solo buscan un modo de subsistencia a través de la obtención de dinero y riqueza. Una tercera más ambiciosa, pero de la misma categoría a la anterior, es la que busca la riqueza para el sometimiento. La búsqueda permanente de la riqueza, atropellando a las personas, usándolas, va en detrimento del principio dos mencionado como complementario a la

.....

búsqueda de la perfección en la conformación del concepto de calidad. Cabe pensar, ¿cómo son las personas que hacen calidad? ¿Cómo son las personas que endiosan el dinero?

Esto plantea una dualidad de pensamiento que enfrenta a algunos hombres a replantear el verdadero sentido del concepto, y de su vida misma. A otros los invita a coexistir sirviendo a las dos ideas. Difícil esta postura, puesto que siempre prevalecerá aquel pensamiento que lleve camino hacia el reconocimiento.

CAPÍTULO 2



DESDE EL ARTE HACIA LA CALIDAD: PRINCIPIOS



La fruta de mi negra 2.
Autor: Daniel Alfaya Pascual

II. DESDE EL ARTE HACIA LA CALIDAD: PRINCIPIOS



Reducir la obra de un artista a unos pocos principios, es harto difícil. Sin embargo, los principios que fundamentan el funcionamiento de cualquier sistema, por complejo que parezca, son simples y pocos. No pretendo que los que se exponen aquí sean universales. Obedecen a una labor de observación cuidadosa por parte del autor del trabajo de los artistas y a los resultados del trabajo de campo realizado con ocho artistas del Area Metropolitana del Valle de Aburrá en una especie de estudio exploratorio.

LA CONTEMPLACIÓN

El primer principio del que parte la labor del artista es la *contemplación*. Esto permite enfocar su atención en algo material o espiritual que le llama la atención. Requiere observación, sensibilidad, inspiración, convicción, autosugestión, tantos atributos de que es capaz el ser humano.

Algunos de estos atributos son controlables por la voluntad del hombre, otros no tanto. Por ejemplo, el individuo puede trabajar en la observación y en la misma autosugestión.

Esta contemplación conduce a una idea, a una inspiración para el trabajo. Este es el punto de partida en la búsqueda de la perfección, de la calidad reflejada en un trabajo que provoque todas las sensaciones de satisfacción y admiración a aquellos individuos que valoran el excelso arte, la gracia de una obra bien concebida. Los artistas explorados dan a este principio un valor de extrema trascendencia en el desarrollo de su obra.

LA COORDINACIÓN

Luego viene la *coordinación*. No sólo es característica esta cualidad en los llamados deportes base como son la natación y el atletismo. La coordinación es fundamental en cualquier deporte físico, pero también es desarrollada en el proceso

artístico. Esto significa movilizar una cantidad de fuerzas, para organizar el inicio de la obra. Preparar las condiciones del sitio de trabajo, escoger los materiales.

El artista consagrado a su trabajo, normalmente participa en todo esto, en la consecución y control de la calidad de los materiales, el aspecto logístico. Muchos materiales se consiguen lejos del origen de su trabajo, lo que implica tener ciertas conexiones y conocimiento de lo que se quiere.

LA EXIGENCIA

La *exigencia*, como tercer principio, viene determinada por el conocimiento profundo de la expresión artística que se trabaja. Entre más se explora en la disciplina que se estudia y se quiere, mayor es el impacto estético y regocijo que se pretende con la obra. No hay conformismo en el trabajo del artista. No basta con cumplir los requerimientos mínimos de mezcla y composición de los materiales o de trazos finamente definidos.

A menudo somos muy exigentes con las demás personas. La autoexigencia es la que aporta el crecimiento de la obra. Algunas teorías de aprendizaje, postulan la necesidad de personas con competencias especiales para que trabajen en organizaciones enfocadas en la calidad. Una de estas competencias es la autodeterminación, la iniciativa para tomar decisiones que parece es una de las pocas cualidades que puede contribuir a la productividad de los procesos.

Esta autodeterminación debe partir del inconformismo con lo que se hace, de una búsqueda incansable de la perfección. Pero la mayoría de los trabajos normales en una OE tienen restricciones de tiempo, además de otros recursos tangibles para permitir a sus colaboradores emprender labores ambiciosas de mejoramiento, de cambio. Alguna vez leía de algún autor compenetrado en estos temas organizacionales, que las empresas se componen de gente con capacidades normales. Por lo tanto, parece lógico que los procedimientos y configuración de la organización, debe

.....

adecuarse de una manera inteligible para cualquier persona. Desafortunadamente se cae en el extremo de normalización o unificación de estos elementos, que las personas, tanto al interior de la organización, como al exterior (los clientes) terminan siendo tratadas como una masa uniforme.

Aquí hay una gran diferencia con las obras del artista.

Por ejemplo, el conocimiento del cliente en el trabajo del artista no es relevante. Sin embargo, esta es la definición sustancial de la calidad a nivel empresarial: El conocimiento del cliente para la "satisfacción de sus necesidades". Habría que ver cómo nacen estas necesidades y si realmente provienen de su entraña o son fundadas por el bombardeo incesante de la publicidad sugestiva. Hay una calidad que llaman los académicos "calidad intrínseca". Muchos elementos de la naturaleza ya la tienen, y está conformada por las propiedades físico químicas de los elementos que posibilitan las distintas aplicaciones para las cuales el hombre destina estos elementos. En esta categoría están recursos naturales como los metales preciosos: oro, plata, cobre, entre otros. Puede variar el grado de pureza, sin embargo, podría afirmarse que el mercado de estos elementos ya está garantizado.

La calidad intrínseca en la labor del artista ya está asegurada. Es el mismo artista quien define sus patrones de exigencia, además ha desarrollado las habilidades con el tiempo para mejorar su labor. Sabe que sus obras deben tener una expresión que enaltezca su espíritu, que lo llene de satisfacción.

Por otro lado, la calidad "extrínseca" es aquella que la conforman atributos complementarios que no son inherentes a la estructura básica del elemento o trabajo.

LA PLASTICIDAD

Hay un enorme potencial creativo en el trabajo realizado por los artistas. Es innegable la necesidad de creatividad para los trabajos que quedan para la posteridad y que son reconocidos. En el campo empresarial, entonces, surge la cuestión: ¿facilita

la mecanización de los procesos de la empresa, hasta en la forma de atender y dirigirse a los usuarios, que fluya esa creatividad a los empleados? La práctica evidencia que no, por lo que pretender trabajar con creatividad en los procesos industriales, sólo puede tener cabida en el diseño y desarrollo de los productos. En Diseño y Desarrollo se definen las características de los productos, se establecen los materiales que se utilizarán en producir el artículo y las formas del mismo, y formas del mismo, y es allí donde se pueden resaltar cualidades del modelo o prototipo que se pretende ofrecer a la sociedad. Planteo la necesidad de creatividad como competencia que posibilita la flexibilidad en el desarrollo de los trabajos y facilita resaltar las cualidades del producto en el modelo, a través del diseño y desarrollo.

EL ESFUERZO

Algunos autores definen el valor agregado como un “esfuerzo de trabajo esencial” (17). Significa aquel esfuerzo que es fundamental para la transformación del producto y se refleja en el resultado del mismo. Un derroche de energía sería lo contrario. Sería enfocar los esfuerzos en tareas innecesarias. Sin embargo, para el artista el esfuerzo casi siempre representa enfocarse en el desarrollo de la idea, el proyecto, que puede conducir a consumir energía en intentos fallidos. Después de todo, lo cierto es que asociado al esfuerzo está el consumo de energía, que en la fase creadora debe ser mayor que en la fase de elaboración, donde ya existen estándares para realizar el trabajo. La canalización del esfuerzo puede dar frutos en menos tiempo, sin embargo, para el artista el tiempo no es un factor crítico como sí en la industria.

LA CONSTANCIA

Cuando pienso en la cantidad de distractores que proliferan en la sociedad de consumo, veo como se acrecientan las probabilidades de que los individuos sean cada vez más dispersos y menos enfocados en sus causas. La *constancia*, va asociada al temple, a la consistencia con los ideales que se tienen en la vida. Pero trabajar como hormigas día a día en

.....

lo que nos apasiona, no es fácil cuando casi siempre estamos en función de los intereses ajenos, en particular de aquellos individuos que dirigen la sociedad. Es importante la templanza de ánimo, la concentración, la claridad de lo que se quiere para trabajar día a día en los ideales propios. Es difícil, pero se puede lograr. El artista puede ser uno de los pocos individuos que logre hacer esto. Es posible que se abandonen obras en el transcurso de la vida y se retomen con el tiempo, pero esencialmente el artista se desenvuelve y trabaja en aquello que le apasiona.

LA PERFECCIÓN

Durante el proceso de creación el artista pasa por diferentes estados, inicia con la contemplación y termina en la búsqueda de la *perfección*. Bajo esta perspectiva casi todos los proyectos pueden ser inacabados. El reto es la superación permanente de lo que se hace. Un proyecto debe superar al anterior, esto es, aclarar el mensaje de la obra final. Puede ser complejo. Entonces la perfección se logra al final de la obra. La obra debe explicar el mensaje. No necesariamente una obra específica lo explica, pero sí la obra de toda la vida. Ahora bien, las obras específicas deben provocar alegría, admiración en los curiosos.

Entonces la calidad es un camino. Camino que pioneros de esta filosofía de trabajo trataron de mostrar a través de sus modelos de gestión, tales como Deming y Juran.

Sin embargo, al consultar a algunos artistas del ámbito nacional, sobre los aspectos que hasta aquí he venido tratando, me doy cuenta de lo irresoluto del concepto de la calidad y cuál vagamente tratamos el tema en el contexto de las organizaciones económicas, usando las tecnologías y métodos de la ingeniería industrial. En particular traté de indagar sobre el punto de partida de sus obras, qué tan importante es la opinión de su público para los artistas, si tienen claro cuál es su público objetivo, los criterios de calidad, entre otros aspectos.

En resumen, pretendía homologar sus prácticas de trabajo con aquellas utilizadas en la empresa, pero descubrí lo distantes que se encuentran. No obstante, los principios

aquí propuestos para ejecutar sus obras, fueron altamente valorados por todos ellos en cuanto a la trascendencia que tienen para elaborar sus obras. La consulta se realizó a través de doce preguntas abiertas a ocho artistas de diferentes expresiones tales como: pintura, música, artes plásticas, teatro, escultura, localizados en el Valle de Aburrá, durante el año 2016.

Diseño de la encuesta. Los criterios básicos establecidos para la selección de los artistas a entrevistar fueron:

- artistas activos en la creación de sus obras,
- con experiencia en exposiciones o presentaciones de sus obras,
- con un espacio ganado en el público de las artes.

Cabe resaltar que la mayoría de los artistas no se conocían entre sí, sólo dos de ellos, pero con formación en expresiones artísticas distintas. Los artistas tampoco eran conocidos del autor, excepto uno.

El instrumento utilizado fue una encuesta con preguntas abiertas, en su mayoría, para permitirle al artista expresar libremente sus apreciaciones respecto a cada pregunta. Estas preguntas están inspiradas en elementos características que se controlan normalmente en la calidad de los procesos de los sistemas productivos. Valga nombrar: las entradas al proceso, como los materiales, la prevención de fallas internas que lleven a desperdicios del producto, el conocimiento de los requerimientos del cliente, entre otras variables. En el anexo 1 se presenta el formulario que tuvo la oportunidad de responder cada artista.

Recolección de la información. En cuanto a los medios utilizados para la recolección de la información, fueron internet y la entrega física del instrumento a través de personas allegadas al artista. Todos recibieron, vía correo electrónico, una breve inducción sobre el objetivo de la encuesta, el propósito de uso de la información; además se

.....

aclaró el significado de cada uno de los ítems.

Se llevó a cabo un muestreo a conveniencia, con artistas representativos en su campo por su conocimiento y experiencia y libres de influencias para expresar sus opiniones y reflexiones a los asuntos planteados.

En su procesamiento, se organizó la información de las respuestas, evitando repetir afirmaciones coincidentes de los artistas, por cada una de los doce aspectos tabulados. A veces las respuestas, tan disímiles, hacen ver diferentes matices de un mismo aspecto, por lo que, insisto, esta fase exploratoria de la investigación, es una primera aproximación que se hace en la búsqueda de los principios que rigen el trabajo de los artistas. La pregunta siete fue decisiva en la generación del modelo que aquí se plantea (capítulo tres), basado en el proceso creativo del artista.

Veamos algunos aspectos relevantes de cada una de las doce preguntas tratadas en las encuestas:

1. Conocimiento del público. La mayoría expresa que sus obras van dirigidas a cualquier público, aunque alguien resaltó su orientación a un público culto.

Análisis. Aquí hay una gran diferencia con el mundo empresarial. En general, no tienen claro cuál es su público objetivo. En el mundo empresarial se define la calidad como la "satisfacción de las necesidades del cliente" por lo cual se asume que el cliente o mercado objetivo debe estar claramente identificado para conocer sus preferencias, sus necesidades. Puede concluirse también que esta claridad del público objetivo puede ser más fácil de establecer por artistas que ya tienen un público que espera por sus obras o que los contrata, situación que no es el caso del grupo de artistas encuestados.

2. Criterios de exigencia del público. Esta respuesta, por lo explicado anteriormente, no fue aclarada por los artistas.

3. Factores clave en la valoración de las obras. Los encuestados argumentan aspectos técnicos como: Armonía cromática. Arte

.....

muy decorativo, contemporáneo. Alto nivel de composición e interpretación, convicción. Mejores materiales y técnica. El contenido conceptual, concebido a partir de la investigación.

También mencionaron aspectos relacionados con el enfoque empresarial: mantener siempre el rigor, la perfección, la exactitud, el entrenamiento, ser fiel a sí mismo, una constante y permanente investigación para que cada obra tenga sello propio.

Otros factores: autenticidad, sorpresa, confrontación, sinceridad, fuerza, energía, fluidez, conciencia de lo que se hace.

Análisis. Se observa diversidad de factores a tener en cuenta para la valoración de sus obras. Sin embargo, puede notarse, en los aspectos que clasifiqué en la categoría de técnicos, requerimientos de alta exigencia para el artista.

4. Errores típicos. En cuanto a los errores típicos en que pueden incurrir durante la creación de su obra o ejecución, los artistas manifestaron: ambiciones técnicas que se sacrifican por costos y que disminuyen el impacto del proyecto. Aspectos legales. Repetición de la fórmula, que conlleva a la pérdida de sorpresa en el resultado y a la falta de interés del público. Exposiciones orientadas a un público poco conocedor.

De índole administrativo: Asignación de roles, escogencia de actores (Principio de coordinación). Desconcentración. No emplear el tiempo suficiente (Constancia). Escasez de recursos para generar alto impacto en la comunidad.

Análisis. Como en los sistemas de producción, también afecta la escasez de los recursos en el trabajo de estos artistas. El asunto aquí, es que al sacrificar recursos y, por ende, usar materiales sustitutos o eliminar algunos, el artista no puede lograr la expresividad que buscaba ni capturar la idea, tal cual la había concebido, dado el detrimento de atributos como la estética, y la duración en el tiempo de la obra.

5. Retroalimentación. Conversatorios y redes sociales para artistas de cierto reconocimiento. Comentarios directos.

.....

Normalmente hay críticas. Uno de los artistas, pintor, afirma que el destino que reciben sus obras, la forma como el cliente las utiliza para su exhibición, también es un indicador.

Análisis. El artista, en general, aspira a mejorar cada vez en el tiempo su obra. Ellos mismos pueden ser sus principales críticos.

6. Uso de la información del público. En general el artista tiene su propio juicio de lo que quiere y esto hace que haya un proceso de maduración y reflexión sobre la retroalimentación de su público. Alguna información se toma en cuenta para mejorar futuras obras, pero no toda.

7. Proceso general fase de creación del artista. Contemplación-investigación (escogencia de repertorio)-bocetos (repetición-montaje)-socialización y retroalimentación.

8. Inicio de la obra. En general los artistas describen dos maneras de iniciar una obra: retomando viejas ideas o también, a través de dibujos, para configurar nuevas ideas.

9. Insumos. Tiempo para madurar la idea. Materiales de extrema calidad que faciliten expresar la idea, comodidad. Para el teatro, mucha información bibliográfica, registro fotográfico, escenario, compromiso de los actores, videos, bitácora de bocetos y dibujos. Pinturas, lápices, pasteles, telas y papeles usualmente. Uso de marcos u objetos en instalaciones. Información del entorno. Reciclables, materiales de las técnicas propias.

10. Criterios de selección de los insumos. Materiales de extrema calidad, competencias profesionales de los actores, información confiable. Gusto personal. Apariencia. Deben provenir de casas productoras de tradición por lo menos de 100 años de antigüedad. Materiales reciclables.

Análisis. Este punto es clave en la fase de creación del artista. Hay criterios de exigencia en la selección.

11. Obtención de los materiales. En el extranjero, a través de amigos. La internet, asesoría profesional, los colaboradores,

librerías, entrevistas etnográficas, con el público mismo. El espacio de exposición.

12. Criterios de terminación de la obra. Puede haber criterios como "equilibrio", "armonía". En la expresión musical, cuando la interpretación sea fluida, expresiva y con técnica perfecta. Pero el consenso, es que una obra es inacabada, está en constante cambio con la repetición de la misma en distintos tiempos. La finalización depende mucho del criterio del artista, muchas veces depende del tiempo contratado con un cliente, si es el caso. Alguien manifestó: "no lo sé realmente, considero que cada proyecto es un universo y puede ser infinito".

Análisis. Seis de los ocho entrevistados convienen que una obra puede ser inacabada o es difícil la decisión del final, es decir, no hay criterios estándar. Por ejemplo, una de los artistas respondió en este punto: "Mis proyectos no son para estar terminados. Pienso en ellos como dispositivos para detonar experiencias. Siempre cambian de acuerdo al espacio donde se instalan, al tiempo y al público que participa".

De esta manera, puede deducirse que la obra real de un artista corresponde a la obra de toda la vida y que los niveles de exigencia aumentan con el tiempo.

Lo cierto es que existen bienes para la funcionalidad del ser humano, su subsistencia, su comodidad y su comunicación. Pero existen otros bienes para darle algún sentido a la existencia, y en esa categoría están las obras de arte. Sin embargo, la perfección no es el principio que mueve a los artistas. Es la contemplación el principio más importante que los impulsa, según manifestaron. La observación del entorno, de la naturaleza misma.

CAPÍTULO 3



LA GENERACIÓN DE VALOR Y EL ARTE: CINCO ELEMENTOS



La fruta de mi negra 1.
Autor: Daniel Alfaya Pascual

buscar la perfección. Además, los materiales, deben ser los mejores. Dos variables elementales, pero que sistemáticamente son ignoradas en la gestión empresarial.

Cinco elementos pueden observarse en cualquier obra de arte que haya superado el paso del tiempo.

El Diseño-La Disposición de los Recursos y Facilidades-Rutina de ejecución-Generación de valor - Exigencia (Análisis de valor).

EL DISEÑO

Por *diseño* entiendo la determinación de las características del producto, de cada una de sus partes, su modo de articulación para el funcionamiento. Además de la estética, en el mundo industrial, es clave la funcionalidad de los componentes para el proceso, y del producto mismo para su uso en sociedad.

Si el diseño se inicia con el período de la contemplación, sin duda entonces tiene que ver con la inspiración, la observación y la creatividad. Si entendemos el principio de la contemplación, como fundamental para inspirar el desarrollo de la obra, entonces es el diseño el andamiaje técnico responsable de acercar a la realidad lo que la imaginación ha dibujado en la mente del artista. Este proceso no es fácil. Requiere apoyarse en los demás principios explicados, pero es el reto del artista para lograr plasmar lo que desea. Es el reto de la OE acercar la funcionalidad de su producto a la real necesidad del hombre en sociedad.

El diseño requiere, además de la imaginación, comunión con la naturaleza. Seguir algunos pasos técnicos, dependiendo de la expresión artística. En las organizaciones productivas estos pasos técnicos conducen a un prototipo o modelo del bien que se quiere. En el servicio existe el concepto de arquitectura del servicio.

Antes del prototipo se dan otros momentos en la etapa de diseño, siendo los más relevantes, la verificación que los

.....

elementos necesarios para el diseño sean instrumentos y materiales de prueba, y que las locaciones, los equipos y el personal idóneo, entre otros, estén disponibles.

Me detengo aquí en el tema de los materiales. La acumulación del conocimiento, en el tiempo, va aclarando la realidad de las propiedades de los materiales para los diseñadores; en el caso de las empresas, normalmente hay alguien que establece las características técnicas del proceso y por ende las características técnicas de la materia prima que necesita. Con el paso de los años este conocimiento se acumula en manuales de operación, fichas técnicas, entre otros medios de que dispone la empresa. Esto se conoce como conocimiento acumulado. De hecho, el producto final que se busca en las OE, es el resultado de una combinación de materia prima y un método probado de trabajo. He aquí la importancia de la escogencia de excelsos materiales básicos y una locación que favorezca el desempeño de los actores de la producción. Aquí hay mucho por mejorar. De la observación acumulada de casos, lo que he extraído, quizás también por el diezmado poder económico, es que la mayoría de las pequeñas empresas, y, algunas medianas, tienen como criterio la escogencia de insumos y material barato o de segunda mano. A nivel de servicios, también normalmente eligen los más económicos, según ellos, ajustados al presupuesto de la empresa. Una gran empresa, un gran proyecto, un gran producto, no debe tener asignado un presupuesto fijo. Este instrumento acaba con los grandes ideales, con las grandes obras. Por otro lado, ¿qué es una institución, no necesariamente OE, sin diseño, sin proyecto? Nada. ¿Cuál es la calidad de lo que hace? Ninguna. Es un barco a la deriva. Sin rumbo. ¿Por qué casi nadie se detiene a pensar en el diseño y a desarrollar las cualidades del producto que desea lograr? Simplemente se hace una imitación de lo que existe en el medio o se repite, asistemáticamente, lo que pulula en el medio, lo que repiten los mensajeros de la sociedad de consumo a través de sus intensos medios de comunicación. Es una sociedad integrada por hombres ávidos de logros rápidos, con educación muy básica, es una sociedad de supervivencia. A esto nos ha llevado el sistema político republicano y sus pequeñas

cofradías. Si a esto agregamos la cantidad de productos "desechables" que llegan del exterior, el panorama para las OE es todavía más sombrío, en esta fase de diseño, que requiere experimentación y tiempo. Pensemos solo en productos sencillos como bolígrafos, cuchillas de afeitar, dispositivos periféricos de las computadoras, cinturones para el vestido, correas industriales. ¿Cuál es la calidad de estos materiales? Piense en cualquier elemento constitutivo de otro más grande, conocido como producto o sistema. Normalmente, luego de suprimirse el material o componente original, la disposición en el comercio nacional es otro sustituto poco funcional con propiedades físico-químicas inferiores o simplemente un artículo de segunda mano.

Hasta en las instituciones deportivas se ve esto. ¡Cuánto grupo deportivo hay que trabaja con los insumos que a otros le sobran! Esto generalmente lleva a pobres resultados. Pero no es tan catastrófico ni deplorable, si se tiene un proyecto escalonado, es decir si existe diseñado un proyecto, cuya primera fase podría ser la de iniciar con esta clase de insumos e ir escalando en el tiempo hacia insumos de mejor calidad, determinando las cualidades de cada elemento que se requiera para obtener la situación ideal planteada, si es que la hay, y debe haberla para que sea un proyecto serio. De esta manera podría haber progreso en el tiempo de la institución en sus logros, aporte al entorno social que le rodea, no solo contribución a los intereses monetarios o políticos de unas cuantas personas. Qué difícil es el diseño de un producto. Qué difícil es su concepción, aunque la idea esté clara, aunque la visión exista. Las fórmulas pueden definirse, pero ¿cómo acceder a los mejores materiales?

Es determinante entonces para generar valor con criterios de calidad, conocer cuál es el mejor material. Evitar escoger, para cualquier proyecto previsto, aquello de fácil acceso. Así actúan los agentes de muchas OE. No debe ser este el criterio.

Es importante tener las características del producto que se va a elaborar especificadas, antes del proceso de selección de los materiales. Empecemos por conocer las características de

.....

los mejores materiales requeridos y quién podrá proveerlos. Algunas prácticas de las OE al respecto son, entre otras: disponer de especificaciones claras de cada materia prima, disponer de la información de los proveedores que elaboran o comercializan estos materiales, protocolos de evaluación de las instalaciones y en general la infraestructura, de estos proveedores, su sistema de distribución, las competencias del personal, el ambiente laboral. Establecer protocolos de control de conformidad de estos materiales, ojalá aplicados desde el almacén de despacho del proveedor. Para las pruebas es fundamental disponer del material adecuado.

Por ejemplo. Usted quiere diseñar un artículo agroindustrial, lo primero es disponer de la mejor fruta o verdura, en cuanto a características orgánicas. Sin elementos químicos que aceleren su crecimiento. Se debe disponer de tierra para esto, de tecnologías para el monitoreo de las plantas, de personal calificado. Si analizamos estos insumos necesarios, se requiere de facilidades para que el emprendedor pueda acceder a estos medios. En nuestro medio, ya está o es complicado. Si sólo pensáramos en ensaladas de toda variedad, tendría estos inconvenientes. Debe pensarse además en su almacenamiento, en las locaciones requeridas para la protección de la cualidad de los productos. Por otro lado, debe definir el empaque. Un tipo de empaque que proteja las cualidades y propiedades de la fruta o verdura. Volvamos al tema de la ensalada. Una simple ensalada de tomate y cebolla, lleva limón y algo de sal. ¿Cómo presentar esto al mercado?

El frío deshidrata las verduras y las frutas. Ya existe un problema técnico por resolver. Dentro del diseño de la ensalada, se incluyen aspectos a establecer como la formulación, la presentación (corte, decoración), empaque, conservación del producto, medidas de higiene. No parece sencillo. Pero este es el trabajo que conducirá a generar valor en la sociedad: un producto que contribuya a la salud del consumidor, que genere satisfacción al consumirlo. Un producto tan simple puede generar esto, imagine una clase de historia musical, un transporte público agradable, a tiempo, cómodo. Una cita

médica con respeto por el paciente, con diagnósticos certeros y medicamentos apropiados, no placebos o medicamentos fabricados con insumos de bajas propiedades y a un muy bajo costo.

Una lavadora de bajo consumo de agua, bajo ruido, materiales resistentes. Atributos que posibilitan conocer el estado de contemplación del creativo o diseñador de la empresa fabricante, pero que también obedece al nivel de conexión con el mercado que tenga esta organización.

Por otro lado, cabe pensar sobre lo que realmente necesita la humanidad: ¿Alimento, diversión, vestido, vivienda, salud, conocimiento, integración a la comunidad, otras necesidades relacionadas con la comunicación y la comodidad, el confort?

La educación no es el remedio para todo. Se requiere solo hombres que vivan en comunidad y que disfruten su ocupación, su oficio. Una buena cocinera en un servicio de restaurante para trabajadores de la producción, contribuye a que estos seres sean felices, a hacer más llevadero su trabajo. De esta manera su servicio es comunitario. En este sentido cualquier producto, debe ser pensado, diseñado, para su disfrute en comunidad. Esto puede ser clave. Así, todo envase debe ser reciclable. Los textos, el conocimiento debe ser replicable.

Muchas veces la dirección, quizá por la falta de enfoque, crea numerosas dificultades para esta fase de diseño que deberían incorporar las OE en su tarea. La tarea de diseño requiere tiempo para pensar, recursos para la experimentación y los mejores materiales. Esto requiere financiación, apoyo. He aquí que ya tenemos un problema. ¿Apoyo de quién?

Inicialmente, antes de la producción para la comercialización, es posible realizar el diseño en otro contexto, mientras se consolida la investigación para el desarrollo del producto. Un producto debe tener diseño, si realmente el objetivo es integrar valor en el producto. Valor de uso, valor para la sociedad. De lo contrario estaremos llenando de basura al mundo y de ruido las mentes humanas.

.....

La otra etapa corresponde a la validación del diseño. Aquí bancos de prueba, concepto de expertos, pruebas de laboratorio, son técnicas que soportan esta instancia del diseño. El diseño, en las OE, tiene que ver con la funcionalidad del bien. En el arte, no es claro este concepto. Se entiende por funcionalidad, la adecuación al uso que tiene el artículo. Si un radio fue diseñado para transmitir la señal sonora con mensajes y música, pero se escucha distorsionada la señal o no tiene radio de alcance significativo para capturar señales de las emisoras mejor posicionadas, entonces el radio no es funcional. O si sólo opera con batería, tampoco lo es. Debería tener las dos opciones.

Es decir, la funcionalidad tiene que ver con la adecuación al uso del artículo para el que fue diseñado, pero también con el uso que le da el consumidor. No basta con cumplir la función de diseño, esta funcionalidad la valida el cliente con su aprobación o no. En el caso del artista, es más simple contrastar la imagen que interiorizó, producto de la contemplación, con el prototipo o modelo al que llegó finalmente, pues es él quien conoce tanto las expectativas de los consumidores (él mismo) como las características de diseño que debe imprimir para llegar al modelo o prototipo.

En el caso de los OE son ellas quienes deben capturar estas expectativas o necesidades de los consumidores y tratar de interpretarlas en la mejor medida, pretendiendo estar en el lugar del cliente (empatía), para luego orientar su proceso de diseño.

Por otro lado, en el arte, la adecuación al uso no existe. El uso, en muchas expresiones artísticas, corresponde al disfrute de lo que se percibe a través de los sentidos, de las obras de los artistas. Casi siempre el público debe acudir a donde están representadas las obras, a donde están organizadas para su apreciación: galerías, museos, teatros. Es diferente.

Me he extendido en la fase de diseño, pero creo que es determinante en la generación de valor del producto y por ende en la contribución social de la OE, si se puede hablar de contribución a la calidad de vida.

DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES.

Como las piezas del ajedrez, cada una tiene su mayor potencial y contribución al plan del general que las dirige, en una casilla específica, no en cualquiera. El ajedrez es dinámico, así como la vida, como las relaciones comerciales entre los hombres. Entonces, los recursos y facilidades usadas no deben ser estáticos. Me agrada la teoría que impulsa a las organizaciones manufactureras llamadas de categoría mundial, que busca la minimización de las pérdidas. Se dan siete posibles pérdidas típicas, según el precursor del sistema Toyota de Producción, en los procesos de manufactura. Pero, de todos modos, llama la atención la propuesta, por la flexibilidad que rodea sus teorías. Entre algunos de sus principios de manufactura de Categoría Mundial, académicos americanos como Schonberger (2), propone el de utilizar equipos móviles, pequeños, adaptables. Esto es importante, porque potencializa el uso de los mismos en diferentes situaciones: cambio de referencia, agilidad en el transporte. Esto debe contribuir a un proceso ágil y productivo, de modo que lo esencial en las OE, que es la transformación de la materia prima, no se pierda de enfoque. El otro asunto de la disposición de los recursos, es cómo disponer de locaciones que de alguna manera mantengan la intensidad de las relaciones entre las personas, de una manera vivencial. Me refiero a que no se sientan prisioneros en la aparente libertad social de que disfrutan. Esto demanda un tipo de locación donde la vida social no se pierda, aunque bien sabemos que en las OE predominan las relaciones formales, gobernadas por las instrucciones de trabajo. He pensado casi toda mi vida productiva, y no veo solución, sobre la sensación de infelicidad que produce estar encerrado en cuatro muros, como máquina de producción, como instrumento de trabajo para ganarse el sustento.

Las instalaciones de las fábricas casi todas me parecen lúgubres y cuando menos, matizadas por un ambiente de tensión, donde normalmente solo se trabaja por la paga. Los horarios flexibles podrían ayudar a suavizar este ambiente. Pero esto es otro asunto. No sé si el talento se administre.

.....

Si buscamos la calidad a través del ascenso gradual hacia la perfección, más valdría que el personal se enfocara en lo que sabe hacer creando unas condiciones dignas de desempeño, más allá de las instrucciones y los fríos procedimientos. Hay algunos pocos cargos que están hechos para personas que disfrutan su trabajo: diseño, cargos claves en la toma de decisiones, de producción, ventas, en fin.

De todos modos, los cargos con autonomía, con poder de intervenir en elevar el estándar de desempeño, son muy pocos. Casi todos los trabajos son rutinarios, de control o de operaciones sencillas que no ameritan mayor esfuerzo mental. Por lo menos la rotación de personal en estos puestos de trabajo, cada dos años, ayudaría a mantener una mentalidad sana y algún entusiasmo por el trabajo.

En cuanto la adecuación de las locaciones, no es necesario tener instalaciones suntuosas, situación casi utópica de darse en OE en ciernes diseñadas para ganar dinero. Sin embargo, es posible establecer normas de seguridad e higiene garantizadas, adecuada iluminación, señalización, alturas y pasadizos acordes con la normativa.

Más importante que mantener fijas la maquinaria y los dispositivos, es mantener firmes las políticas que dan orientación a trabajo. La definición de política en administración es mucho más simple que el concepto originario de Grecia usado en el Estado. Son elementales declaraciones, escritas o no, de cómo dirige la OE, para orientar las decisiones de las personas que normalmente están al frente de las operaciones de la empresa. Estas declaraciones hacen parte de la dimensión administrativa de la OE, más que de la técnica, que, en sí, es la dimensión que engloba el concepto de calidad y de las operaciones que hacen parte del objeto económico de la empresa.

Si bien la dimensión técnica es esencial en el cumplimiento del objeto económico, también es cierto que las mejores OE en sus resultados económicos y reconocimiento de sus productos, no necesariamente proceden de líderes que conocen el negocio. Algunos sí, pero muchos no. Son talentosos comerciantes o

.....

hábiles administradores del dinero, con visión de negocios. Esto es importante para que una OE pueda emerger desde la vastedad de pequeñas y medianas empresas. No es el criterio técnico el que impera. Insisto, la calidad no se trabaja como criterio gobernante de las relaciones económicas de las empresas.

¿Cuál puede ser el valor agregado de una vela? ¿Cuál el sello distintivo? Alguna vez vi realizando pruebas de quemado del pabilo al dueño de una empresa de velas. Esto es un buen síntoma. Observé como trabajaba en mejorar su sistema de alimentación de las máquinas de materia prima. La manipulación de los materiales es vital. Estos dos primeros puntos se complementan. Si la disposición de recursos y facilidades mejoran ostensiblemente la manipulación y transporte de la materia prima, con mayor razón merece atención este punto. Pero en este punto creo, que lo más importante es la disposición y mentalidad de su dueño. En él ya está inmerso el concepto de calidad. La búsqueda de la perfección en lo que hace. Allí, en esta pequeña localidad donde se ubica esta empresa, vi crecer esta OE y admiraba la férrea voluntad de su dueño y su método. El método es determinante, hay que tener método y metodología, es decir un método sustentado en conceptos validados, que posibiliten su perfeccionamiento en el tiempo. Sin método, no hay caso. Es como una partida de ajedrez sin plan. No tiene futuro el que conduce una partida de esta forma. Así mismo si se conduce una OE. Con mayor razón, conducir la vida sin esto, es catastrófico. Se afirma que una vida sin sueños no merece la pena, pero sin método tampoco tiene sentido.

Entonces es claro que la disposición de los recursos y las facilidades deben estar ligada a un método de trabajo, facilitando la ejecución de los procesos y minimizando pérdidas. No es una ubicación aleatoria de los equipos, máquinas, estanterías y otro tipo de recursos físicos y tecnológicos. El método rige la distribución o el arreglo de equipos, máquinas y puestos de trabajo.

En cuanto a la importancia del método, planteo un ejemplo simple y cotidiano. Veamos cuál es el método para sobrevivir

.....

a un despido laboral, si la persona cuenta con una edad "avanzada" en términos laborales.

Esto implica un rediseño del proyecto de vida. Implica la concepción de un plan, puede ser de contingencia. Supongamos que hay un plan. Básicamente, en este caso, consta de la reducción de costos, y dedicar el tiempo a aquello que sabemos hacer y nos gusta, adaptándonos a la nueva situación de desempleado. Esto implica generar ingresos. Podría ser a través de la creación de una propuesta de servicios en el oficio que conoce o un proyecto de negocios.

1. Generar la propuesta de un proyecto de negocios. No tienen que escribirse literalmente. Solo concebirlos. Basta uno y que sea importante para el que lo genera. Esta fase de concepción es el mismo diseño del que hemos tratado aquí. Pero, ¿cuál es el método? Es necesario tener unos hábitos metódicos para ello. Esta es la fase siguiente.

2. Ahora ya estamos listos para especificar la disposición de las facilidades y recursos. Un sitio de trabajo, un horario, un ambiente favorable, desligarse de todos los prejuicios sociales, propios o todo aquello que limite el pensamiento y no permita fluir la creatividad.

RUTINA DE EJECUCIÓN

En la rutina de ejecución, que no es más que la repetición sistemática de los pasos para la elaboración del artículo, para la transformación de la materia prima y de las ideas en un gran producto, se deben tener en cuenta los siguientes elementos.

- **REGULARIDAD DE MOVIMIENTOS.** Buscar la mínima variabilidad a través de la repetición. No se debe perder de vista nunca el modelo como referente, el patrón que rige las operaciones. Se debe llegar a cierto nivel de predictibilidad. Es decir, las actividades deben realizarse alrededor de un alto rango

de aceptabilidad, caracterizada por el sello distintivo que se reflejará en los resultados. Las actividades son como movimientos de las piezas de ajedrez en manos de un Gran Maestro, precisos en todo momento. Si se falla una jugada se malogrará la partida posiblemente. Si se falla un día, posiblemente afecte los resultados de la obra, del proyecto.

La sistematicidad es importante. Esto involucra conceptos, de tinte militar, como: Determinación, Sacrificio, Convicción y Disciplina. Lo que implica, para las acciones de los hombres, el enfoque total en lo que se quiere. No es nada más. De algún modo se debe garantizar que diariamente se trabajará en el proyecto, en la obra. Y no se trabajará de cualquier manera. Debemos garantizar una repetición sistemática de las actividades. Esto no coarta la creatividad. Puede potenciarla. Porque es parte la Rutina de Ejecución, el perfeccionamiento del método. Esto lo da el conocimiento profundo de lo que se hace, proporcionado por la práctica, más que por la teoría. La teoría, es la sistematización de muchos resultados de pruebas validadas. Sin embargo, puede haber lugar a un pequeño margen de error.

La búsqueda de la perfección, implica prestar atención a los detalles, como se explica en la etapa de Generación de Valor.

No sé si haya que buscar algo inspirador, que no sea la propia motivación interna, para lograr el perfeccionamiento del método. Puede ser éste el atributo más difícil de cumplir, pero es fundamental para la fase de generación de valor.

- **MEDIR CONSTANTEMENTE LO QUE SE HACE, DE MANERA CONSISTENTE.** La ponderación de los actos que realiza el hombre es importante. La cuantificación de los actos realizados por la madre Tierra, indicó a los hombres como ir mejorando sus prácticas para adaptarse a su entorno y poder sobrevivir. Medir la evolución del trabajo realizado, el tiempo empleado, los consumos de materiales, orienta, clarifica hacia dónde vamos. La comparación de lo que se va obteniendo con cada día de esfuerzo en el proyecto, del

.....

resultado parcial frente al prototipo el modelo deseado, es una forma de medición. Se pueden definir hasta normas de desempeño para actividades intermedias, no solo para el producto final. Esto lo posibilita la medición de estas actividades. A medida que se superan estas normas intermedias, se pueden definir otras más exigentes. Si los gastos en material inservible no se miden, es posible que se siga malgastando el dinero. Para un artista un recurso muy valioso es el tiempo. También debe medirse el tiempo que no se invierte en el proceso creativo ni en la ejecución de la obra. Para un profesor debe medirse el tiempo efectivo que en la clase se dedicó al debate, a la reflexión. Los resultados de aprendizaje son más complejos de valorizar, pero el tiempo lo dirá, no tanto con las notas de calificación, sino con el desempeño de los egresados en la sociedad. La educación es lenta, pero firme cuando se hace de manera adecuada. La educación no debe tener prisa.

Volviendo al tema de la medición, vale la pena llevar algún registro de los datos relevantes de estas fases de creación de valor. Llamemos a esto desarrollo de la obra. Normalmente en las OE miden tiempos, volúmenes, costos y en algunas otras miden la "calidad" que la asocian a la fracción de los artículos defectuosos. Yo veo estos artículos como los que no tienen valor para el consumidor. Es decir, en las operaciones que sufrieron, no se les agregó valor.

¿Dónde estará el valor de un libro como éste? En el aporte que pueda dar a la empresa, pero en mayor medida, a los emprendedores y a las personas que no tienen un motivo de calidad para vivir.

En este punto expongo solamente los atributos que lleva la Rutina de Ejecución, pero en esencia consiste en un método que cada persona debe hallar. El método para construir su empresa, para realizar un producto en el caso de una OE, para llevar adelante un proyecto, en el caso de un profesional. Todos somos de alguna manera agentes económicos. La OE se diferencia en que la constituye la unión de varios agentes económicos: personas, inversionistas, clientes,

proveedores, serían los más representativos. Pero somos agentes económicos que requerimos de proveedores para nuestro trabajo, tenemos quien se beneficie o valore nuestro trabajo. Debe descubrirse el método que nos lleve a la idea preconcebida, a la obra que queremos lograr. El método debe conducirnos a mecanizar las actividades o movientes a desarrollar. Esto es importante tener en cuenta, solo esto. El método cada cual lo puede encontrar. Por ahora se me ocurre que la única motivación que existe para esto es la interna. El ánimo de sacar adelante la empresa, con filosofía de calidad. No hay más. Sabemos lo difícil que es hacer empresa. Puede que ni el reconocimiento económico venga pronto. Pero con esa metodología que se expone en este libro, si puedo asegurar que hay filosofía de calidad inmersa. Que con el tiempo se impondrá sobre aquellas OE que no trabajan con este pensamiento.

¿Cuál es el tiempo requerido? Un año, dos años, tres... Esto no es predecible, Depende de muchos factores, pero estoy seguro que no es poco. Las técnicas usadas, asociadas al método, se perfeccionan con el tiempo. Este es el otro atributo que explico a continuación.

- **MANTENIMIENTO EN EL TIEMPO.** Ha de mantenerse el método de elaboración en el tiempo: desarrollo de la técnica, repetición hasta lograr perfección. Un artista entrevistado, aducía la necesidad de una validación a lo largo de 100 años para un instrumento. De esta forma le generaba confianza para su uso. Es complicado que todos nuestros materiales e insumos en general puedan tener este nivel de validación, pero tampoco debemos caer en el extremo de incorporar los elementos más fáciles de adquirir en el comercio para elaborar un producto que sea valorado. Si el enfoque no es comercial, no es difícil acostumbrarse a usar materiales excelsos para crear la mejor obra, el mejor producto. Ayuda no perder el enfoque en el objetivo trazado, en la idea preconcebida, la necesidad de convivencia social. Dar lo mejor es respeto por los demás seres. La actitud mental es importante para mantener este enfoque y recurrir a la paciencia. Para lograr esto, los recursos disponibles que

.....

usualmente se usan deben estar siempre listos para su uso. Mecanizar movimientos que contribuyen al valor del producto, depurar las fórmulas, mejorar técnicas, todo esto hace parte del mantenimiento en el tiempo del método cada vez más depurado. Basta observar a la naturaleza para ver cómo funciona esto. Los animales normalmente hacen a diario lo mismo, incorporan lentamente mejoras en su cotidianidad con el único objetivo de mantener la especie. Destinan un tiempo para el descanso, para la caza o recolección de la comida, para el apareamiento. Eso sí, están indefensos ante las adversidades naturales y las provocadas por el hombre, igual que el pequeño empresario ante las grandes corporaciones y las deliberaciones amañadas de sus gobernantes. Esta fase de mantener una rutina no basta para la perfección, pero se complementa con las demás cualidades explicadas. Es importante entonces que logre organizar cierta estabilidad en el ambiente de la organización, en la procura de un taller de trabajo, un espacio de trabajo, para desarrollar la obra, para la idealización del producto. No es posible lograr altas normas de desempeño sin un espacio donde se desarrollen las máximas potencialidades. Piense en el ambiente, como en el espacio que favorece su idea, para mantener en el tiempo las prácticas que favorecen su consolidación.

Los grandes deportistas logran tener este espacio; instalaciones adecuadas, entrenador calificado, equipo médico, nutrición balanceada. Las factorías, a nivel empresarial, algunas veces lo logran. Aunque en este escenario puede ser más complejo, puesto que no todos los individuos comparten el mismo nivel de exigencia y de gusto por lo que hacen, sin mencionar otros factores de tipo educacional. Se ve clara entonces, la importancia de la disposición de recursos y facilidades para la rutina de ejecución, su fuerte relación. Pero aquí, nuevamente el aspecto mental es decisivo, para mantener la constancia, lo que Deming llamaba en su texto *Out of Crisis*, constancia en el propósito, en términos de su teoría de calidad. Yo creo que un espacio simplificado, lo menos complejo posible, ayuda. Un sitio de trabajo acogedor, una idea fija clara, de

manera que se pueda valorar el avance en el desarrollo de esta idea, la claridad de brindar tributo y ofrecer respeto a la naturaleza y a los hombres desde lo que se hace, esto es lo más importante. El trabajo no dignifica al hombre simplemente por desempeñar una labor. El hombre debe honrar con lo que hace a la naturaleza y dignificar la existencia de los que le acompañan y de aquellos que se beneficiarán de su trabajo ofreciendo algo de valor para ellos, algo que perdure en el tiempo, como por ejemplo el recuerdo agradecido de la sociedad.

Creo en este punto, haber sido explícito en la necesidad de mantener en el tiempo el método usado para la elaboración de un producto, para la creación de una obra. De todos modos, en el contexto del artista este la viene perfeccionado desde su niñez. A nivel empresarial, solo unos pocos, los artífices creadores de la OE, pueden tener claro el método, las personas nuevas que se van incorporando deben ir aprendiendo esta rutina, deben adaptarse a un ambiente nuevo de vida, a un modo de proceder diferente a sus prácticas habituales. Este aspecto es bien complejo de resolver a favor de la generación de valor en las OE. Lo preocupante es que todas estas vacilaciones, desavenencias, incomprensiones en las relaciones de los integrantes de las OE, mientras se resuelven para estabilizar el ambiente favorable a la rutina de ejecución, causan onerosos gastos que le restan valor al producto que se quiere elaborar. Por ello creo que la teoría conductista de la Cultura Organizacional, favorece este proceso. Empoderar a los trabajadores, propiciar condiciones favorables para que los valores de los trabajadores se reflejen en las decisiones y acciones de las personas de la empresa, libera potencial humano.

Cualquier organización produce, sin importar el tipo de relaciones predominante: formales o informales. La cuestión es, ¿cuáles agregan mayor valor a lo que hacen?.

- **PERFECCIONAMIENTO DEL MÉTODO.** No sé si este sea el nombre adecuado para este atributo. El tema, es que, si tiene una

.....

idea concebida clara, un modelo idealizado para alcanzar, normalmente esto no se logra en el primer intento. Es sensato acondicionar plantillas, establecer prototipos, referentes, para mayor precisión en las operaciones que se desarrollan en búsqueda del producto final. No sugiero en este punto conducirse de manera cuadriculada, la creatividad siempre debe estar presente para la perfección del método y la innovación permanente. Pero la unificación del método invita a establecer prácticas de alto nivel de desempeño para garantizar un sello característico. Las grandes bandas musicales y músicos suelen tener este sello y puede ser esta una de las razones por la que perduran en el tiempo. Esto en general, se evidencia con los grandes artistas, las grandes universidades que se caracterizan por una tradición académica en ciertas disciplinas del saber, por tener líneas de investigación bien definidas e importantes aportes a la ciencia. Igual puede suceder con las OE. Apple puede ser un buen ejemplo de este sello, caracterizado por la excelente funcionalidad de sus productos, con desarrollos innovadores.

- **LOS TRABAJADORES DOMINAN EL PROCESO.** El ingrediente inicial para este dominio, es que estén los operadores ubicados en lo que realmente saben hacer, y además estén orgullosos de ello. Esto implica un proceso de selección cuidadoso, sin utilizar desgastadas e inútiles pruebas psicológicas. Esto puede facilitar la conformación de un grupo de trabajo que comparte el nivel de exigencia con las cualidades descritas a lo largo de esta fase: determinación, convicción, sacrificio, disciplina, pero que crean en esta forma de trabajo, perenne en el tiempo. Claramente esto demanda personas formadas de una manera diferente a la producida por los sistemas educativos instaurados por los Estados, es decir, que de alguna manera son más autodidactas que otra cosa. Al menos con un pensamiento diferente. Hablamos de aquellos individuos que piensan que es posible hacer las cosas diferentes a los modelos globalizados que rigen las relaciones comerciales entre los hombres.

El caso es que el grupo de personas que sacará adelante la OE, ha de compartir la misma idea, estar preparado para

configurar altas normas de exigencia y desempeño. Su misión no es solo configurarlas, sino mantenerlas y elevar el nivel. Esto es fundamental para el progreso de la OE cuyo fin es conseguir elaborar un producto de gran valor, apreciado por la sociedad.

Tener en cuenta que el mero conocimiento de procedimientos y formas de llevar a cabo una labor no garantiza mayores niveles de desempeño en los procesos y de las personas. Mas esto tiene que ver con las habilidades que trae cada persona, de carácter técnico ciertamente, pero también de carácter general como: iniciativa, toma de decisiones, criterio, entre otras de este estilo, relacionadas con el carácter y la capacidad crítica del individuo.

Continuemos con el ejemplo del individuo desempleado. ¿Cuál puede ser una rutina a ejecutar para el desarrollo de la propuesta de servicio en el oficio que conoce o proyecto de negocios?

3. La tercera fase consiste en establecer una rutina de ejecución, que en sí, ya es una política. La capacidad de mantenerla y ejecutarla la da el conocimiento acumulado de la OE. Esto es lo más difícil. Requiere determinación, sacrificio, convicción, disciplina. Este es el método como tal, es la esencia del camino que trazamos. Sin esto, el camino no se abre, ni mucho menos se cruza.

La persona debe instaurar un método de vida diferente a la que se tenía. Lo primero es prescindir de una cantidad de cosas innecesarias, esto es: comer en casa y no fuera, prescindir de planes mensuales de pago para televisión por cable o similares. Acceder solo a lo necesario para mantenerse en contacto con el mundo, a pesar de lo hostil que pueda resultar a veces la sociedad.

Mantener lo esencial para vivir dignamente: un techo, una comida sencilla pero balanceada y unos ingresos que garanticen esto. El tema son los ingresos. Todos los días hay que trabajar en lo que apasiona. El significado de "todos los días", es harto comprometedor, pero se requiere

.....

de este compromiso. De este modo, hay que buscar lo que realmente apasiona. Esto es parte del plan, no del método. Un plan sin método no conduce a nada. Tampoco imagino tener simplemente método sin plan. ¿La pregunta, es para qué método sin plan? Esto se da generalmente en las OE. La mayoría de las personas tienen un método de trabajo, y hasta un método que rige sus vidas, pero normalmente se pone al servicio de otros. De esta forma. El método se convierte sólo en una rutina. No hay metodología. La elaboración de la metodología, aunque el término suene algo formal y riguroso, exige creatividad. La creatividad posibilita perfeccionar el método.

EL VALOR AGREGADO (18,19, 20)

- Concepción de VALOR. El valor de la obra se gesta desde la elección de los materiales, la identificación del motivo inspirador y el desarrollo de la obra. El valor está reflejado, en el alto precio que cualquier admirador del arte está dispuesto a pagar. La clave está en observar cada detalle que el artista cuida para darle forma a su obra, cabe preguntar si hay un detalle clave que determine este valor de la obra. Según el capítulo dos este detalle está en el diseño, en los esbozos iniciales. Pero no hay uno en particular. Simplemente el artista hace lo que más le gusta, emplea toda su energía en ella. La clave puede ser la técnica usada acompañada de los mejores materiales, y esto no significa los más costosos. Son aquellos que capturan la idea, que encarnan el prototipo deseado, que impregnan en la obra un estilo o sello característico reflejado. Esta es la distinción.

A nivel industrial, se aproximan a la confiabilidad que se espera del artículo a comercializar. La valoración de esta confiabilidad por parte de usuarios o consumidores lleva su tiempo. No debe confundirse el valor agregado, marca o sello característico de la OE, con el imaginario popular producto de la publicidad. El precio, además, debe corresponder a lo que esperan los consumidores pagar, por el funcionamiento adecuado del artículo en el tiempo medio esperado. Es

complejo en algunos artículos identificar su valor agregado. Por ejemplo, en artículos de aseo, como la crema dental, no es fácil para el consumidor cotidiano identificar características de alto desempeño de la misma. La prevención de caries, blanqueo de los dientes, rendimiento, son casi todas características medibles a través de pruebas en el tiempo por la empresa en laboratorio. Es muy difícil para una persona corriente constatar estas características. La publicidad incide en el consumo y credibilidad en estos productos.

- Creación de Valor. Me refiero con este atributo a la ejecución de acciones que estén orientadas a la concreción del proyecto, que poco a poco configuren la obra, de acuerdo con el diseño, con el prototipo buscado. No se trata de realizar actividades simplemente por hacerlas. Aquí se presta cuidado a los detalles, buscando el sello característico. Hasta en los trabajos más elaborados y protocolizados, siempre hay detalles por mejorar. Una comida por simple que sea, siempre es posible de mejorar en su sabor, en su forma de servirla. Basta imaginación y atención a los detalles. Esto se logra con la ejecución de operaciones que redunden en el mejoramiento de lo fundamental de este servicio, en este caso, que es la comida como tal, complementado con variedad de servicios periféricos que tiene que ver con la infraestructura y la atención (Disposición de Recursos y Facilidades). En cambio, todas aquellas actividades que no redunden en beneficio del prototipo buscado o ajeno a la obra, pueden omitirse. En el primer ejemplo del capítulo siguiente, se explica esto en detalle para una institución de educación superior.

TECNOLOGÍA Y VALOR AGREGADO.

¿Qué papel juega la tecnología en el valor agregado? Una definición simple de tecnología puede ser la de aplicación del conocimiento. La tecnología puede estar incorporada en equipos, maquinaria, dispositivos en general que le faciliten las operaciones al hombre de transmisión de movimientos, medición, procesamiento de datos. Las comunicaciones, el uso de la energía y variedad de aplicaciones para el entretenimiento

.....

y el confort. Estos son instrumentos duros. También puede estar incorporada en el pensamiento del hombre, reflejada en sus habilidades para desarrollar funciones, fórmulas. Puede estar incorporada en patentes, manuales, planos, entre otros instrumentos blandos diseñados por el hombre. Precisamente el valor de una OE se ve reflejado en el desarrollo de este tipo de instrumentos blandos y duros de la tecnología. Si la tecnología crece con el progreso de la OE, este es un síntoma de creación de valor.

El conocimiento acumulado por siglos también repercute en la evolución del arte, aunque esto es una cosa y otra el talento del artista. El valor de un producto, en el caso comercial, va ligado a la complejidad de las funciones de éste. A la cantidad de procesos incorporados en su desarrollo. Entre más complejos sean, más alto será el valor del mismo. Un auto no es lo mismo que una camisa o una bolsa plástica. La complejidad va ligada a la cantidad de partes que componen el producto. Si reconocemos a un conjunto de partes como un sistema, a mayor cantidad de subsistemas o sistemas pequeños que conformen un producto, mayor será el valor incorporado. Lo anterior es evidente para el caso de un auto, una vivienda, una prensa hidráulica, una máquina de producción, entre otros.

En el caso de otros productos básicos, por ejemplo una simple verdura o fruta, al aplicarle dos operaciones sencillas para su comercialización, como el lavado y empaque, se le agrega cierto valor. Pero si se procesa una fruta en una mermelada, por ejemplo, lleva más operaciones y trabajo incorporado y por ende adquiere mayor valor. Sin embargo, el valor de un artículo también tiene que ver con la funcionalidad del mismo y la solución que provea a las necesidades del hombre. Aquellos equipos que resuelven una necesidad como recuperar la salud, el confort, adquirir dinero, multiplicar el poder, serán más apreciados en general, salvo circunstancias especiales. En una relación de servicio, el precio de una habitación en un hotel modesto puede ser muy costoso, por encima del valor promedio, si no queda más donde hospedarse, sea por temporada alta, por la localidad donde se está, y otros factores poco usuales. Pero en general, entre más procesos y tecnología

.....

incorporada tenga un producto, además de proveer al hombre una solución fundamental de las mencionadas, mayor será su valor.

Una medida económica razonable del valor agregado (VA) está dada en (21):

$$VA = P \cdot Q - CS$$

P: Precio de venta

Q: Unidades vendidas

CS: Costo de servicios contratados para la estrategia de operaciones

Entonces, si el diseño se lleva a cabo en las instalaciones, pero las validaciones y pruebas se realizan fuera de las locaciones del proveedor, este será contabilizado como costo de servicio. Si paga una tasa de interés por las facilidades y recursos que se utilizan o alquiler por ellos, este se contabiliza como un costo adicional de servicio. Un costo de un proceso exterior, sea de acabado o de transporte, es otro servicio que deberá ser contabilizado. Igual, con los servicios de mantenimiento externo de naturaleza compleja.

La mayoría de estos servicios, en general, no tienen que ver con los procesos directos de transformación, por ello deben descontarse del precio de venta puesto que no contribuyen a la funcionalidad del producto. Sin embargo, el proceso de mantenimiento es muy importante, puesto que posibilita que las máquinas y equipos estén en condiciones adecuadas y afinadas para el proceso de transformación. De todos modos, no tiene mucho sentido incluirlas dentro de las operaciones que agregan valor, ya que un desproporcionado gasto en este ítem, destruiría el valor y no descontarlo disfrazaría el resultado del valor. Expresado de otra manera, un mantenimiento mínimo agiliza los procesos, pero este requiere de equipos aptos para la transformación, de primera mano y operados en el tiempo de vida útil de los mismos.

.....

No es necesario incluir en la fórmula el costo de los sueldos pagados a los trabajadores que realizan operaciones no directas de transformación, es decir, realizan operaciones de apoyo al proceso de transformación, de mantenimiento de las facilidades e infraestructura en general. Mucho menos el trabajo de los administrativos. Por lo tanto, estos costos de personal administrativo e indirecto, también deberían descontarse. El ítem podría ser Costo de administración y soporte. Sin embargo, asumiendo que el talento administrativo influye en la organización de los Recursos y Facilidades, como un elemento directo que influye en la generación de valor, podría integrarse este costo a los sueldos del personal. Es decir, no se restan de la fórmula. Igual con los costos de personal indirecto, que influye en la fluidez de los procesos que transforman la materia prima.

Cuando coexisten muchos de estos servicios auxiliares, intuitivamente se puede concluir que el valor agregado disminuye. ¿Entonces qué pasa si no existe ningún servicio auxiliar? ¿El valor simplemente son los ingresos por ventas? Así es, pero el precio usado en esta expresión es aquél que el consumidor puede pagar por el artículo, cantidad monetaria que reconoce, proporcional a la función que le presta el artículo. Se deduce entonces, que el producto adquirido cuenta con las características de conformidad requeridas. Aquí el consumidor es un conglomerado de personas que tiene la necesidad de este artículo. Sin embargo, sabemos que esto es una situación ideal. Las organizaciones son sistemas y tienen diversos grupos de interés: el gobierno, los bancos, accionistas, proveedores y otros. Entre los proveedores, pueden estar bancos, asesores, operadores logísticos, que cualquier OE requiere para su operación. Estos servicios tienen un costo y compete a la destreza de los directores de empresa, seleccionar los más adecuados, de manera que no afecten la operación del negocio o consuman todo el valor generado por la organización.

Suponiendo que todas las personas que gustan de un artículo, provenientes de la misma OE, tienen acceso al artículo, y que la utilidad (U) o conformidad del producto de acuerdo con su

.....

función es cercana al 100%, tendríamos una situación ideal de VA, con la fórmula usada por Setijono & Dahlgaard, que solo dependerá del costo del mismo:

$$VA=U*D/C \quad (1)$$

Con esta fórmula, vemos que la falta de disponibilidad (D) para los consumidores, en parte, porque muchos de ellos no pueden acceder, no es obstáculo para que una OE mejore su valor agregado a través de la reducción de costos (C).

Suponiendo que las condiciones de compra son normales en cuanto a precio y acceso, el indicador de disponibilidad (D) puede calcularse, en porcentaje, así:

$D=1-(A/N)$ donde:

A=Número de veces que hubo desabastecimientos, esto es, número de órdenes de entrega con agotamiento de existencia e imposibilidad de cumplir los pedidos.

N= El total de órdenes entregadas en un período de tiempo.

Al multiplicar por 100 el resultado se obtiene en porcentaje.

Para un período de tiempo fijo, la disponibilidad también puede calcularse usando la relación con días, así:

$$D=1- (NA /DT)$$

NA: Número de días con órdenes de entrega atrasadas.

DT: Número de días laborables en un período de tiempo.

.....

Es lógico pensar en reducir, inicialmente, los costos de servicios de apoyo a la estrategia de operaciones. Si se calculan los costos por procesos, se determinarán los costos de los procesos o actividades que no agregan valor y se expresan en porcentaje del total de los costos de procesos. Este será un buen indicador de costos para el denominador de la función.

Si el método de costeo es total, los costos indirectos de fabricación se expresan como porcentaje de los costos totales de fabricación.

Simplemente podrá usarse también en la fórmula el costo del producto, como porcentaje del precio de venta promedio del mercado. De esta manera hay tres posibilidades:

- 1) Si el precio está a la par del mercado, simplemente $C=1$
- 2) Si está por encima del mercado, $C >1$ y entonces VA disminuye.
- 3) Si está por debajo del mercado, $C <1$ y entonces VA aumenta.

Estas dos formas de cálculo del VA corresponden a expresiones formuladas desde la perspectiva de producción, del fabricante y constituyen una manera bastante unilateral de interpretar el concepto de beneficio.

VALOR AGREGADO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

Desde la perspectiva del consumidor la evaluación del valor agregado es otra cosa.

Desde la perspectiva del consumidor es importante la calidad en el concepto de valor agregado y el concepto de beneficio social. Así, la OE que gradualmente, con constancia, se enfoca en mejorar los valores de dimensiones como, por ejemplo el tiempo de producción, el costo de las pérdidas, puede aumentar el valor agregado del servicio o producto. En el caso del tiempo, sobre todo, el aumento de éste en las actividades que agregan valor, no necesariamente en el tiempo total de ciclo, puesto que

de esta manera puede haber muchos elementos misceláneos que no agregan valor al ciclo.

De todos modos, aunque el cálculo de un indicador de valor agregado sea importante para cuantificar efectos de control de pérdidas, es más importante para las OE saber dónde deben enfocar las acciones de mejora y generar mayor valor. Este enfoque puede estar en la confiabilidad del producto como se señaló en el primer capítulo, en la funcionalidad del mismo, teniendo en cuenta la evolución de las necesidades que tienen aquellos que se beneficiarán del producto. En esto de la funcionalidad el elemento diseño es el elemento que mayor impacta, así como la impresión del sello característico. Otro aspecto importante, la disponibilidad del producto para los que lo requieren, así sea para un pequeño grupo. En esta situación, la idea es que no haya agotamiento del producto para este pequeño grupo. En el caso de trabajo artesanal, si se reduce a una sola persona el interesado en la adquisición del producto, se limita al cumplimiento de lo pactado para entregar el trabajo o la obra.

Alguna vez me expresó un emprendedor, dueño de un taller de metalmecánica, que realmente el valor del trabajo de él, era el dinero que le quedaba para disponer de este como quisiera, después de pagar una cantidad de obligaciones laborales y familiares, impuestos, alquiler, intereses bancarios, para nombrar solo unas pocas obligaciones. Dadas estas condiciones de funcionamiento en la sociedad de consumo, coincido con él en que el valor resultante del trabajo, como para la mayoría de las personas en la tierra, es bajo y a veces negativo. Por ello, la mayoría de las personas vivimos endeudadas.

El valor que quede a las empresa tendrá que ser repartido entre los dueños, sueldos de los colaboradores, sean directos o indirectos, y el personal administrativo.

La tecnología en la medida que contribuya a mejorar las características de funcionalidad de los productos a través de los procesos y a simplificar operaciones reduciendo su costo,

.....

indudablemente contribuye a generar mayor valor agregado, tanto desde la visión del productor como de la del cliente. No así para la sociedad en general.

Hasta aquí el concepto de VA básicamente lo he enfocado en las empresas de naturaleza manufacturera. En otro tipo de OE, el concepto de VA es todavía más difuso y de menos beneficio para la sociedad, valga nombrar empresas del sector de extracción o comercial.

Las empresas de la primera categoría, no agregan valor alguno. De hecho, generan más destrucción que otra cosa. Aunque el valor económico puede ser alto, al valorizar el mineral extraído en la comunidad comercial y restar los costos de extracción (alimentación, costo de mantenimiento y alquiler de máquinas e impuestos). Pero factores como el costo de recuperación de la terreno, los costos de reparación de posibles aludes, los niveles de contaminación, entre otros, pueden llegar a ser muy altos en el tiempo.

En cuanto a las empresas de carácter comercial, tampoco generan un valor importante. Realizan actividades de intermediación, pero finalmente el producto que comercializan llega a la entidad o persona que lo usará, tal cual lo compró el intermediario para vender. No hay ninguna operación adicional de transformación, salvo alguna operación de empaque, distribución y alguna otra de esta índole, pero normalmente con un precio exagerado, tres veces o más, del que fue adquirido por el comerciante.

Su labor, históricamente ha posibilitado el intercambio de artículos y especias, entre pueblos. Pero también ha traído enfermedades, ha generando desabastecimiento de cosas que no es el caso explicar acá.

Hay excepciones. Puede ser que los tenderos no manejen estos márgenes de rentabilidad que mencioné y, reconozco su labor como de utilidad para la comunidad.

Lo contradictorio es que estas actividades de intermediación encarecen enormemente el producto, restando valor al artículo

que finalmente recibe el consumidor final, esto porque afecta el costo de la calidad en su ítem de falla externa, que crece. Particularmente en los ítems de quejas o disminución de clientes potenciales por incapacidad de la OE de resolver el tema de la distribución acorde a las necesidades del consumidor.

En cuanto a las organizaciones del sector primario dedicadas a la agricultura, piscicultura, ganadería, y otras similares, no realizan operaciones de transformación, aunque sí de preparación de las actividades como: el terreno para el cultivo, la disposición de los recursos y facilidades para facilitarlas. El valor fundamental que se le da a su labor radica fundamentalmente en estos dos elementos. Aquí se requiere trabajo de profesionales en el tema, para que los resultados de estas labores, cual es la obtención de alimentos aptos para el consumo fundamentalmente humano, no menoscaben la tierra para el cultivo y no vaya en detrimento y disminución de las distintas especies animales. Esta es la tecnología blanda, pero también se requiere de tecnología incorporada en equipos y maquinaria, para multiplicar los volúmenes de alimentos para una población que crece exponencialmente.

Hasta aquí mi reflexión sobre este tipo de organizaciones, pues no es el objeto de este ensayo hablar sobre la naturaleza de las OE.

Escalando un poco en las OE de servicio, excepto bancos y OE comerciales, es posible auscultar en el valor agregado de éstas.

Algunos autores han conceptualizado el paquete de valor para los usuarios. Explican que este puede trasladarse a mercados superiores a través del mejoramiento continuo y otras acciones como la difusión y el seguimiento al cliente (22). Los objetivos de mejoramiento, implican acciones en cuanto la adecuación del diseño del servicio y orientación de los procesos a los usuarios, acciones que redundarán en la alta calidad del servicio y por ende en la percepción de valor por los usuarios, como establecen Hu, Kandampully, & Juwaheer (2009). Así pues, la calidad del servicio radica en el diseño de

.....

este, donde la adecuación de las instalaciones y sistemas de atención contribuyen enormemente a esto y a la orientación de los usuarios.

Pero el valor agregado, fundamental, en cierta de clase de servicios: salud, alimentación, servicios de entretenimiento y diversión, servicios profesionales en general, transporte, y otros de esta naturaleza, radica esencialmente en las habilidades e idoneidad de las personas que proveen el servicio. También es clave tener una estrategia de operaciones, es decir, el servicio debe planificarse. Este tema puede profundizarse en otro ámbito de análisis, que no sea la calidad desde el arte. Solo avanza, que es parte de la planificación, organizar un paquete de servicio y unas normas claramente especificadas, como lo tienen cierto tipo de organizaciones, por ejemplo, las grandes empresas prestadoras de los servicios públicos y compañías aseguradoras, son muy organizadas en esto, entre otras que pudiera nombrar. Están lejos del arte, pero muy cerca del pensamiento económico de sus accionistas.

Nuevamente, la tecnología será determinante en el paquete de valor.

Evaluar el valor agregado de un servicio en fríos términos económicos, no es fácil y creo tampoco práctico.

Una forma posible para medir esta variable, es definir un indicador que mida la brecha entre el servicio imaginado por el usuario y lo percibido por éste al recibir el servicio.

Para cualquier período de tiempo definido, una forma de estimar el valor agregado en el servicio puede ser:

$$Va = D \cdot O / C \quad (2)$$

$$Vs = ES \cdot SF \cdot GS$$

Va = Valor agregado

C: Costo relativo del servicio frente al precio normal para los usuarios.

D: Disposición de los equipos para el funcionamiento.

Vs: Valor agregado percibido por el cliente.

O: Cumplimiento en la prestación del servicio explícito por el cual el usuario contacta la OE. También se relaciona con la agilidad y plazo establecido.

ES: La experiencia de servicio percibida durante la interacción con la empresa teniendo en cuenta atributos implícitos del servicio con respecto al costo del mismo.

GS: Garantía del servicio que percibe el cliente a través de la seguridad, soporte, respaldo del servicio.

SF: Servicio final obtenido.

Por ejemplo, valorando el servicio de una Empresa Prestadora de Salud, supongamos los siguientes resultados de las variables.

Para la empresa:

Cumplimiento: 0,70

Disponibilidad: 0,98

Costo de prestación del servicio frente a estándar: 1,00

Experiencia del usuario frente e instalaciones, trato, tecnología: 0,70

Garantía: 0,50. El usuario no se siente muy seguro de la entidad. Ni de su respaldo.

SF: Si el usuario mejoró en su salud, servicio por el cual contactó la EPS, a la primera experiencia, sin reproceso, el valor será 1. De lo contrario disminuiría paulatinamente, dependiendo de los reprocesos en la atención. Dado que no se evidencie mejora de la salud, este valor será cero y no habrá valor agregado.

.....

Digamos, para efectos del ejemplo, que el valor de SF fue de 1. Si el servicio contribuye a la mejora habrá un valor real en el servicio. Así:

$$Va=0,98*0,70/1,0$$

$$Va= 0,69$$

$$Vs=0,7*1,0*0,5$$

$$Vs=0,35$$

Hay una diferencia del 34% de valor agregado en contra de la empresa, en cuanto a lo que cree ofrecer y lo que percibe el cliente. La diferencia entre Va y Vs.

¿Cómo calcular estos indicadores de las variables involucradas en el VA? Ésta es la tarea. Para cada OE pueden definirse los indicadores a evaluar por cada dimensión de la ecuación.

En el segundo término de la primera fórmula, cabe señalar que no se tienen en cuenta los costos por recuperar posibles daños a los recursos naturales, excepto el pago de servicios públicos.

En todo caso, el valor que generan las empresas muchas veces es minúsculo, aunque la percepción del beneficiario directo pueda ser alto, y para la naturaleza y la comunidad en general, el valor que generan las OE puede llegar a ser pírrico, puesto que para compensar las pérdidas que generan estas, habrá que incurrir en costos y esfuerzos superiores a los beneficios que generaron.

Vuelve aquí la pertinencia de los calificativos determinación, sacrificio, convicción, disciplina. Sin esto, el camino para un alto valor que garantice prototipos cercanos a la idea de

calidad, es casi imposible. Desde una perspectiva cómoda de la vida, lograr propósitos de calidad, no parece consistente. Creo firmemente que esta filosofía de buscar la perfección en todo lo que se hace, es una forma de vida que lleva a la convivencia en sociedad. Casi todos los actos destructivos, en contra de los demás seres o de la naturaleza misma, carecen del camino para generar un alto valor como señalo en este documento. La búsqueda de los sueños implica un camino por recorrer, por lo general con altas y bajas. Está búsqueda no debe atropellar el respeto por la humanidad. Esto es otro tema del cual me ocuparé en el último capítulo de este libro. La calidad es sobria, mesurada, armónica. No es extravagante

Parece que la mayoría de las personas no está dispuesta a seguir este camino al verlo distante y con espinas. Pienso que la mayoría de la gente tiene sueños, el problema es el camino. La mayoría nacemos con casi todo en contra para sobresalir. Pero es posible ubicar el camino y atravesarlo. Siempre es posible si hay voluntad.

Comunión con los clientes. Esto es simple. Se honra la naturaleza y la sociedad misma, con una obra valorada, aquella de la que pueda beneficiarse la sociedad tanto por su funcionalidad o por su belleza. No se trata de publicidad, falsas promociones, relaciones públicas, eventos aparentemente sociales para ganar más dinero. La comunicación con los clientes, debe empezar con el respeto hacia ellos, con productos que incorporen materiales no dañinos, con precios que generen ganancias proporcionales a la economía del país y no desmesuradas.

Participación y sociedad: Si se habla que el valor de la solidaridad está menoscabado en nuestra cultura, ¿cómo puede promoverse en las organizaciones la participación del personal en grupos de trabajo, de mejoramiento, etc.? Hay que tener en cuenta que la solidaridad promueve la interacción de los individuos.

AUTOEXIGENCIA

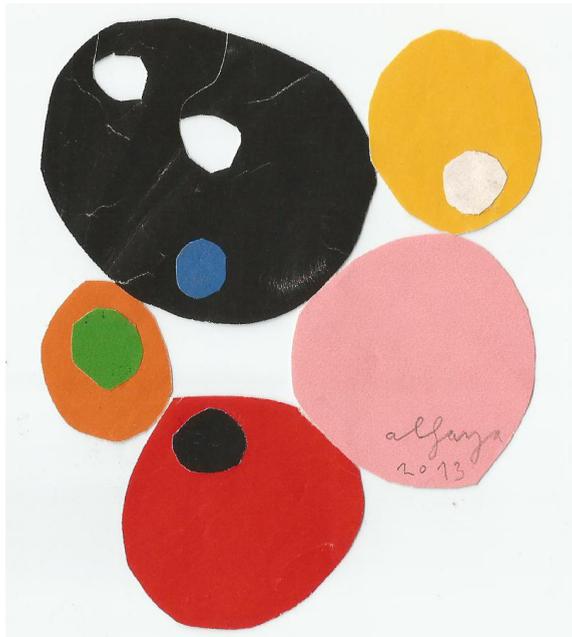
Siempre elegir lo mejor, lo adecuado para la creación del producto a que se quiere llegar. ¿Qué es lo mejor en cada circunstancia? La naturaleza siempre proveerá aquello que es lo mejor en cada circunstancia. Lo mejor es todo aquello que se hace con el profundo sentimiento de contribuir al bienestar de los demás. Con criterios de educación, de formación a los seres que lo requieren. La exigencia es denominador común en cada uno de los tres primeros elementos. Para dar lo mejor de sí, es conveniente estar convencido de lo que se hace. Esto es claro, particularmente en el desarrollo del tercer elemento. La exigencia está muy asociada en los modelos administrativos de tipo conductista, con el autocontrol. Es importante este concepto desde el espacio de trabajo de cada colaborador de la OE.

El autocontrol plantea numerosos desafíos para las organizaciones, en materia de desarrollo de la cultura de la calidad. Si bien se ha pretendido extender conceptos de la sociedad y del positivismo mismo a la cultura empresarial, como era de esperarse, no se ha comprendido en su esencia este concepto de modo que pueda utilizarse a favor de la fuerza productiva. El caso es que es posible el control por el mismo colaborador que realiza una serie de operaciones para dar forma al producto final, porque es natural que sea él quien conoce su trabajo. Puede ser que en los siglos XVIII y XIX la ignorancia de la mayoría de los trabajadores justificara el sistema de capataces en la planta, pero hoy esto parece absurdo. Para la mayoría de las personas tiene formación media como mínimo, el desarrollo de la informática permite el manejo de datos muy fácilmente a cualquier persona. La toma de decisiones desde el puesto de trabajo por parte del operador sobre las operaciones que realiza, en aras de mejorar lo que se hace, no parece traumático para una OE. Más bien agiliza toda la cadena de operaciones. De todos modos el tema del poder, en particular de los que miden y analizan los datos parece que es algo inherente a la especie humana.

CAPÍTULO 4



CASOS QUE INSPIRAN: ANALOGÍAS



Informe 2.

Autor: Daniel Alfaya Pascual

IV. CASOS QUE INSPIRAN: ANALOGÍAS

• • • • •

Para estas analogías desde el arte hacia el contexto empresarial, parto del precepto industrial, que a través de los procesos, transformación de entradas en salidas (24), se agrega valor al producto; esto porque el sistema económico actual, posibilita un intercambio comercial que beneficia a la empresa con el valor monetario que recibe del producto y, al consumidor final, con el valor de uso del producto. La calidad entendida desde el control de los productos defectuosos y no desde la planificación del diseño y del análisis de valor, no viene al caso por todo lo que se ha expuesto hasta aquí. Es por ello que la metodología que se planteó desde la práctica de los artistas, es esencialmente para la generación de valor con la intención de buscar la perfección a largo plazo en la operación del negocio que impacte en el balance social.

Sin embargo, existe la posibilidad de actos de calidad realizados por los individuos de manera aislada, pero esto no lleva a la organización a una búsqueda de la perfección sistemática en la operación del negocio, según las etapas planteadas en el capítulo anterior. La hipótesis básica que planteo es que la calidad no se trabaja en las OE como cualidad, y esto incluye a las instituciones de educación. No he conocido a lo largo de mi existencia un proyecto de desarrollo serio en el país en este campo, que priorice la educación como pilar de la sociedad, concebido para buscar la perfección en la educación que contribuya a una vida en sociedad de calidad para la mayoría de las personas.

CASO 1: INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

De todos modos lanzo mi primer ejemplo precisamente en el campo de la educación, para hacer un reconocimiento a aquellos individuos cuyo ejercicio docente se caracterizó por

actos de calidad, si bien, a nivel institucional, muchas veces estos seres humanos son ignorados, dejan huella indeleble en personas que consideramos que lo importante en la vida es ser libre, tener una vida digna confortable, sin atropellar a los demás, respetando a todos los integrantes de la comunidad que conformamos y protegiendo a la naturaleza misma.

Inicio con un ejemplo cercano a la mayoría de las personas, pues todos hemos tenido alguna vez un maestro o profesor que dejó su huella en nuestras vidas durante los primeros años de instrucción formal. Aquí planteo un concepto, que trataré en el último capítulo y es la existencia de personas que producen actos de calidad. El artista refleja esta cualidad en su obra como he venido argumentando, el maestro hace lo propio a través de la huella que deja en sus alumnos. En este sentido, podría afirmarse que Sócrates prodigaba calidad en sus alumnos, a través de sus actos que esculpieron en ellos actitudes reflexivas frente al devenir de la vida, actos que contribuyeron a formar hombres que posteriormente aportaron al entendimiento de la vida misma, de la realidad que circunda a los humanos, de sus sentimientos. Dejaron a la posteridad planteamientos ontológicos que pueden ser debatibles pero que en el fondo primordialmente tienen el mensaje de abrir los ojos a la mayoría de las personas.

Y es que entendiendo la calidad como un atributo, en profesiones como la de profesor o que tengan que ver con la formación de individuos en general, aplica perfectamente esta acepción para una clase de gran valor.

Para este fin, lo fundamental que ha de tener el maestro es un mensaje bien estructurado, claro, sin ambigüedades, con el cual se identifique y crea en él. Sin mensaje no hay receptores. Además ha de disponer de un método encuadrado dentro de una rutina y técnicas validadas que faciliten la transmisión y entendimiento del mensaje. Con el mensaje y el método se agregan atributos de respeto a la clase como: la puntualidad, el cumplimiento, la cortesía y sobre todo la tolerancia. Todo esto lo encarnaba mi profesor de español de segundo bachillerato, hoy denominado séptimo.

.....

Tenía otros atributos como: claridad en la expresión oral, de extraordinaria vocalización, el manejo del tablero, el aprovechamiento del tiempo, la medida en general. Estos aditamentos contribuían a los actos de calidad, que se reflejaron en el aprendizaje de su materia en casi todos sus alumnos y en la construcción de seres útiles a la sociedad, pero también satisfechos y orgullosos de vivir.

Presentada esta ambientación en el campo educativo, el primer caso donde paso a explicar el desarrollo de la metodología propuesta es en una Institución de Educación Superior (IES).

¿Qué es valor en la Educación Superior? Sería lo primero a definir para una Institución de Educación Superior y así constatar que sí corresponda la analogía que presento. Entendiendo la formación de valor en la educación superior como la formación de individuos útiles para la sociedad, instituciones que hayan logrado esto, con o sin estadísticas a disposición, ya generaron un impacto favorable a la convivencia en sociedad. Generaron valor desde su obra, que es bien descomunal, como lo es formar personas, muchas relegadas por el sistema con diversas carencias de la vida en sociedad, propias de sociedades desvencijadas y resquebrajadas en sus estructuras básicas.

En una dimensión más sencilla, cuando la realización de una clase tiene valor los estudiantes participan, construyen conocimiento a partir de sus debates, críticas, reflexiones, inspirados lógicamente por el profesor. Una clase tiene valor si el tiempo de clase y el espacio se aprovechan al máximo, si hay respeto por la intervención de los integrantes de la clase para mayor confrontación, si hay confianza en las relaciones entre los individuos. En el desarrollo de una clase, por ejemplo, todas aquellas acciones que no inviten a la reflexión, a debatir conceptos, a buscar el conocimiento, no aportan mucho.

La clase agrega valor si contribuye al desempeño profesional integral del individuo. El curso, desde el diseño curricular, debe estar bien sustentado en su necesidad.

DISEÑO

Desde el diseño curricular, se debe agregar valor al curso. Filosóficamente puede estar bien argumentado, pero si los estudiantes no ven aplicación fáctica al programa, entonces no inspira. Por lo tanto el elemento "valor agregado" empieza a ser una simple frase o un concepto vago. La pertinencia del curso no debe ligarse solamente a modelos económicos. Desde la conveniencia social ha de visualizarse y sustentarse su importancia. ¿Qué es lo realmente importante para un profesional, desde la educación universitaria? Por ejemplo, un curso de "Pensamiento económico", ¿es importante hoy para cualquier profesión? Puede ser. La otra cosa es sustentarlo desde la malla curricular, enlazarlo a una línea de formación. Los expertos sabrán cómo se definen las distintas líneas de formación, en todo caso debe estar la línea humanística, básica para contextualizar la profesión en sociedad y en la historia, la línea de las áreas exactas requerida para la formación del pensamiento lógico, y la de formación profesional, esencial para los conocimientos fundamentales de la profesión.

Para el profesor el diseño se completa con la revisión de su programa. Ajustes temáticos de acuerdo con tendencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas. Ajustes metodológicos, preparación de lecturas de casos, talleres, prácticas tienen lugar en este momento de la realización del trabajo docente.

DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES.

La infraestructura para una IES es especialmente importante en el campo de la investigación. En segunda instancia, para el apoyo de la labor del profesor en materia de experimentación y de ayudas audiovisuales. Es decir, se requieren laboratorios bien dotados, equipos de informática, audiovisuales, entre otros. El personal necesario para auxiliar la labor docente. El docente solo debe hacer lo que sabe hacer, y esto es aportar en la formación profesional del alumno, contribuir a descubrir

.....

el conocimiento. Motivar al cariño por este, inspirar a la labor del pensamiento. La rutina de ejecución la realiza el docente desde el aula o desde los espacios adecuados para validar constructos teóricos y para evidenciar prácticas de los temas de estudio.

Si bien lo anterior es importante, pueden ser más determinantes en el valor de la educación las condiciones que tenga el docente para desarrollar su labor a cabalidad, me refiero especialmente a la docencia y la investigación. Es difícil establecer las cargas equilibradas de tiempo que deberán destinarse a ambas dimensiones. Existen docentes que gustan más de la docencia que de la investigación y lo hacen muy bien, y viceversa. Entonces la reglamentación del trabajo docente para que destinen tiempo para diversas dimensiones de la labor docente, no parece funcional. Simplemente cada cual debe hacer con más intensidad lo que hace mejor y le gusta. Establecer normativas en la práctica educativa, es como reglamentar los sentimientos. Esto no tiene sentido. Se sabe que un profesor de universidad cargado de cursos en su plan de trabajo no podrá aportar a la investigación.

Por otro lado, es necesaria la docencia, uno de los elementos esenciales del que hacer de las IES, aunque soy de los que piensa que la docencia por mucho, es más relevante en edades menores, me refiero en la educación básica y la educación media. Allí, el profesor calificado marca gran diferencia y debe estar mejor calificado para esta labor que cualquier otro profesional.

Esta condición repercutirá en rutinas de ejecución valiosas para los estudiantes, en concordancia con la idea preconcebida de la institución, usualmente etiquetada con el nombre de Proyecto Institucional. De todos modos, para este tipo de profesores con fortaleza en la docencia, con mística y calificados para esta noble labor, cada curso significa pulir una nueva escultura, desarrollar una nueva creación. Hay un matiz de calidad en esta forma de desempeñar la docencia, en el campo educativo.

Sabemos, sin embargo, que en el campo de la enseñanza no abunda esta clase de profesores, como en ningún otro campo

los profesionales u operadores que aborden su trabajo como un reto de perfección, sublime, que exija lo mejor de cada uno de los participantes. Aquí, el ejercicio se lleva a cabo con personas, sin embargo, es posible hacer del ejercicio docente una magnífica obra social. Si en la educación básica se logra que los niños y jóvenes que pasan por el sistema educativo no renuncien a sus sueños, sus habilidades y talentos cultivados y no cercenados, ya sería una gran obra por parte de estas instituciones.

RUTINA DE EJECUCIÓN

Lo esencial de la rutina en el ejercicio docente colombiano, viene heredada de modelos europeos de hace muchos años, de corte positivista. Se establece un horario, un aula disponible, un profesor que transmite información y los estudiantes que reciben el mensaje usando algún medio de transcripción o grabación. Normalmente hay poca discusión sobre los temas que se exponen en este escenario y se aplican soluciones o recetas ya dadas por los textos guía de la clase. De pronto se da una que otra pregunta. Hay un método evaluativo, aspecto crítico en el proceso enseñanza-aprendizaje, pocas veces validado en cuanto a su efectividad. Si bien, el diseño y la disposición de los recursos contribuyen enormemente al valor agregado, con la Rutina de Ejecución este se consolida.

La práctica docente enriquece, al menos es la idea, el acervo intelectual de los alumnos. Si se añaden ciertas prácticas en la Rutina de Ejecución, distintas a las del modelo tradicional, es posible que el intelecto del alumno madure a través de esta experiencia, de la repetición de los hábitos favorables, cuales son: la lectura, la reflexión sobre ésta, el debate, la confrontación, la construcción de conocimiento propio. Si el conocimiento no proviene de la propia clase, sino que se limita a la repetición mecánica de información, no tiene trascendencia. Si esta metodología que planteo implica métodos de evaluación de la clase o no, me parece irrelevante. Solo hay que repetirla, una y otra vez, cada vez con mejores resultados de aprendizaje. Estos resultados se validan en la práctica.

.....

La escogencia de las lecturas, debe ser orientada por el profesor, sin dejar de lado posibles aportes de alumnos interesados en la materia. El seminario alemán y el análisis de caso son metodologías muy válidas para este fin. Son consistentes para la búsqueda del conocimiento, sobre todo en áreas del saber no exactas. Al fin y al cabo la teoría empresarial pertenece a esta categoría, y, ¿el arte? Lo hacen los artistas.

Un cúmulo de conocimientos no garantiza mucho, sino es utilizado en beneficio propio, a la mejora de los procesos o en beneficio de la comunidad. Pero convengamos que una cierta cantidad de información acumulada permite tomar ciertas decisiones y prevenir errores cometidos en el pasado, en este sentido hay un conocimiento básico. Por ejemplo, si tengo información validada, de que las últimas calificaciones de las pruebas escritas aplicadas a los alumnos, ha sido de alta variabilidad, y, que además arroja promedios bajos, habrá que reevaluar el proceso de la evaluación y cambiar el instrumento, si es del caso.

Pero no toda la información por sí sola, permite conocer, acceder al saber. Por ejemplo, esta información sobre los resultados de evaluación, no permite conocer cuál es la razón de las calificaciones bajas. Es más, ni siquiera permite conocer si estos resultados están relacionados o no con el nivel de aprendizaje. Hay otro conocimiento llamado científico, el cual debe producirse en las universidades.

El conocimiento científico requiere de investigación, de validación de las prácticas. Con el conocimiento científico puedo modificar la realidad: desarrollar mejoras, artefactos, dispositivos, desarrollar metodologías, en procura de facilitar la estadía terrenal de los seres humanos, sin alterar el balance natural, aunque lamentablemente estas alteraciones de la realidad normalmente van en detrimento de los demás seres. De todos modos, claro está que el conocimiento práctico no es el objeto de la academia.

En la rutina de ejecución debe haber una secuencialidad, una metodología incorporada que soporte una línea de estudio, de

.....

pensamiento en el caso de la educación, así como técnicas asociadas a la ejecución de la rutina.

En el ejemplo que nos ocupa, instrumentos de evaluación, el tamaño de las aulas, el número de alumnos por clase, todo esto ya tiene patrones definidos. No así las habilidades que deben tener los profesores. En esto no veo un acuerdo entre las instituciones. Tampoco se ha clarificado el concepto de valor en la educación, y mucho menos el de calidad que se ha tergiversado lo suficiente por los eruditos del tema, cuyas definiciones se han convertido en meros juegos de palabras y extendido en críticas al concepto como tal, ya que según ellos, viene de una concepción económica por los términos que involucra: eficiencia, competitividad, clientes, en fin.

Se han establecido definiciones de la calidad en la educación como la de Pérez Esclarín (25): "Para nosotros, la educación es de calidad si forma personas y ciudadanos de calidad"

Vale la pregunta, ¿qué es un ciudadano de calidad? Yo entiendo que hay actos de calidad.

Otra definición:

El concepto de calidad, en tanto significante, es referente de significados históricamente producidos y en ese sentido es un concepto que no puede definirse en términos esenciales ni absolutos; por tanto tampoco es un concepto neutro. No es pensable una sola definición de calidad, dado que subyacen en ella las que se adopten acerca de sujeto, sociedad, vida y educación...Sin embargo, la definición de calidad de la educación conlleva posicionamiento político, social y cultural frente a lo educativo. (26).

Juzgue el lector. Así por el estilo hay cantidad de definiciones tratando de aproximarse al significado de la educación con calidad.

Esto no aclara nada sobre el camino que deben seguir las instituciones que quieran dar un salto para mejorar su desempeño en la formación de sus alumnos, que en últimas

.....

es una labor social. Son construcciones retóricas vagas. Yo entiendo, en el sentido que he venido tratando esta propuesta de generación de valor, que la construcción del tercer elemento debe fortalecerse a través de líneas de investigación, escuelas de pensamiento, un modelo pedagógico, que soporten la rutina de ejecución, es decir, el día a día del maestro. Cuando me refiero a patrones, hay otros elementos menos abstractos para ésta rutina como son normas de desempeño, referentes en este aspecto, prototipos o plantillas para los tableros, espacios de estudio, como ya lo mencioné anteriormente.

En la rutina de ejecución de este ejemplo, debe también establecerse una forma de llevar a cabo la sesión de clase en cuanto a lo didáctico, uso de ayudas audiovisuales, manejo de la exposición en sí. Para esto no creo que haya unas maneras únicas y mejores que otras. Aquí depende mucho de la personalidad de cada profesor. A lo que mejor se adapte, eso es lo que debe utilizar. Esta parte instrumental y de manejo de recursos de todos modos incide en la receptividad de la clase. Imagino que esto depende mucho del nivel de enseñanza: Básica primaria, Educación Media o Superior y de otros factores, de índole social. De todos modos el profesor debe tener claro esto, para instaurarlo dentro de su rutina.

El perfeccionamiento del curso debe ser constante así como la retroalimentación de la clase. Los resultados de las diferentes sesiones de debate, de confrontación, de análisis, se incorporan a las mejoras del curso para semestre/año siguiente. Casi siempre sucede que cuando se empieza a conocer al alumno, está finalizando el tiempo del curso, la temporada escolar. Porque una cosa es el perfeccionamiento del curso, y otra la de las cualidades del alumno en el campo intelectual. Debe haber estrecha conexión entre los profesores de la materia de estudio precedente y aquellos que continúan la línea. Esto por supuesto no se da a nivel superior con frecuencia, a causa del modelo de educación prevaleciente que tienen los países como Colombia que incluye los métodos de contratación. Puede ser parecido en otras naciones civilizadas.

En fin, sin pretender describir una rutina de ejecución detallada, minuciosa en el día a día de los profesores, esboqué aquí solo condiciones y algunas ideas para desarrollar una clase en búsqueda de generar valor social, para formar individuos útiles a la convivencia en sociedad y facultados para generar conocimiento y usarlo para favorecer a la comunidad, sin intereses mezquinos. Tarea bien difícil y algo idealista. El detalle lo manejará cada cual desde sus habilidades y compromisos. Obviamente se requieren profesores con las cualidades descritas a lo largo de este capítulo del libro.

VALOR AGREGADO

CONCEPCIÓN. Integrar la práctica docente a la investigativa. Esto también es necesario para enriquecer la clase. Desde la generación y ejecución de proyectos investigativos se puede alimentar la docencia y viceversa. La institución debe ser clara con sus políticas en cuanto al apoyo decidido a la investigación. Estos criterios de selección de personal personal deben apuntar a fortalecer esta política. Planes de trabajo docente acordes con esta política, tamaños de grupo, entre tantos factores que ayuden en la Rutina de ejecución. Es decir, los patrones o referentes que se sigan en el proceso enseñanza-aprendizaje, deben seguir acordes a políticas fuertes de desarrollo académico no comercial, ni ligado a modelos económicos. La academia debe estar desligada de intereses políticos. Igual la selección de los alumnos no debe discriminarlos por su ámbito. El fomento de una disciplina de pensamiento en el alumno, de buscar tener su propio conocimiento, es primordial para la creación de valor en una institución académica y legar en los alumnos este potencial social. La repetición mecánica de información, uso de fórmulas sin críticas, es temporal y aporta poco.

El sello característico de la institución está ligado al reconocimiento de las línea de investigación que tenga la universidad, al impacto de sus egresados en la sociedad, la infraestructura bibliotecaria, los laboratorios disponibles para las prácticas, la celebración de convenios con instituciones

.....

extranjeras para el intercambio estudiantil y de profesores, los semilleros de investigación. El valor agregado está asociado con el diseño y la disposición de los recursos e instalaciones. Se crea con la Rutina de Ejecución, con el ejercicio docente. En el desarrollo de la clase los primeros diez minutos casi siempre se pierden, es normal la impuntualidad en algunos de los asistentes al curso. La repetición de ideas, por parte del expositor, tampoco aporta mucho. La búsqueda de asientos, la instalación de equipos para el uso de ayudas audiovisuales, entre otros factores, son prácticas desfavorables al valor de la clase. A esto me refiero, cuando afirmo que todas aquellas actividades que no redunden en beneficio del prototipo buscado o ajeno a la obra, pueden omitirse, de manera que las prácticas que redunden en perfeccionamiento de los detalles tengan cabida. Es imposible descubrir los detalles a mejorar, si no logramos trascender estados básicos de desarrollo.

CREACIÓN. Ya argumenté la naturaleza del valor agregado en el servicio. Lo constituye un conglomerado de servicios periféricos integrados al paquete de valor y a la adecuación del entorno del servicio por medio de la disposición de los recursos y facilidades, como los sistemas de atención, también integrados al paquete de valor. En la educación, el paquete de valor lo constituye una formación para la vida en sociedad, útil, desarrollando habilidades y talentos, satisfactoria para los seres que valoran esta educación. En este sentido, la cantidad de personas o simplemente la proporción de personas que pueda lograr esto, desde el monitoreo a las labores del egresado, puede ser una medida de valor. De este modo, el valor agregado de la educación, se crea en sociedad. Puede que la educación no sea el remedio a todos los males de la sociedad y de la vida en comunidad, pero una sociedad educada tiene mayores posibilidades de elegir acertadamente sus mandatarios, sus órganos de gobierno y en cierto sentido, forma seres humanos más tolerantes. Estos pocos beneficios deben redundar en una vida más tranquila y esperanzadora.

EXIGENCIA

El sello característico, perfil de los egresados, lo da la escuela, llamada hoy modelo pedagógico. Cada institución debe tener una escuela, que define el conjunto de dogmas, principios, método de trabajo, y le da la rigurosidad a la formación de los alumnos. Educación sin método, sin bases teóricas, es decir, sin disciplina y exigencia, no conduce a resultados relevantes. Por supuesto la escuela marca un camino, pero la autoexigencia del alumno también es necesaria. El principal artífice, de todos modos, en la formación del individuo, es él mismo. La escuela aclara el camino, la metodología si se quiere, pero el tiempo, la disposición, la capacidad de análisis, el interés por el conocimiento, por desarrollar ciertas habilidades prácticas, que también son necesarias, son capacidades de la persona que se está formando, llámelo alumno, aprendiz, discente, no importa la etiqueta. Es un individuo en formación.

Estas características requeridas nos remiten a pensar, entonces, sobre las cualidades necesarias de los docentes y alumnos para formar verdadera escuela. Esto define un perfil de individuo para la educación, que hará de la educación un patrimonio para hacer crecer toda la vida, como el artista maneja su arte, quien no solo aspira a tener una profesión cualificada, sino que pretende perfeccionarla y compartirla en comunidad. Definitivamente son distintivas diferenciables las cualidades de estas personas con las de la mayoría, y esto debe estar claro para las autoridades de la educación a fin de definir los criterios de selección. Claro que la selección natural es el criterio más poderoso de selección. Seguramente los individuos que no se acojan a los parámetros de exigencia que requiere la escuela, se irán por sí solos. Para la elección de los docentes, creo necesario se deben establecer parámetros exigentes de escogencia, que incorporen no solo el reconocimiento en sociedad, sino logros puntuales de sus trabajos en el medio social y científico.

Muy importante crear escuela, desde cualquier espacio de formación. Sin escuela, la educación no tendrá ningún fin serio de evolución para las personas, en especial para aquellas que

.....

no tienen otro camino, caerá en un mero instrumento de control social, indiferente a las necesidades de desarrollo humanas lo que por supuesto se reflejará en la vida en sociedad de los individuos.

La Facultad de Medicina, de una Universidad Pública de Colombia, considero es un caso de inspiración, que de alguna manera me sirvió de modelo para describir la analogía anterior. Esta facultad realiza su labor social y formativa, con prácticas cercanas a los grandes artistas, con devoción y competencias humanas y profesionales, infraestructura física, tecnologías de avanzada. Con una idea clara sobre la misión de sus profesionales.

Inicié con una analogía de un sector complejo cuál es la educación. Esto porque la educación, es uno de los pilares fuertes de la sociedad que depende directamente de la voluntad de los gobiernos. Es una función social muy arraigada en la dinámica política, aunque esta no sea prioridad en la mayoría de ellos, sí la usan como bandera política. La educación es bastante compleja en cuanto sus implicaciones, y el valor que se le pueda dar a esta no depende del esfuerzo aislado de instituciones particulares o de individuos académicos. Desafortunadamente, está mediada por las acciones políticas y subordinada por el sistema económico imperante, caracterizado por el consumismo. A cada persona que sea consciente que la educación es el camino para salvar los obstáculos de la clase social, le corresponde asumir un papel protagónico en su formación y luchar por perfeccionarse en sus conocimientos día a día.

CASO 2: ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

Este es el caso de una empresa de servicios de transporte de pasajeros típica, de un sector de la ciudad de Medellín. Se trata de una organización de transporte de buses pequeños, de una sola puerta, en el sector Centro-occidental de la ciudad. Es un caso sencillo, pero inspirador.

DISEÑO

Sin añadir mucho a lo que se ha planteado para la planificación del servicio, el diseño aquí consiste en establecer unas normas de desempeño relativas al sistema de atención a los usuarios y paquete de valor, con base en servicios periféricos para el transporte urbano de pasajeros que incorpore los requerimientos de los usuarios.

En cuanto al sistema de atención, el vehículo es el componente fundamental. Esta OE definió un tipo de microbús, con 15 asientos en promedio. Con aceptable diseño ergonómico. Salida de emergencia visible aunque no despejada, modelos vigentes no obsoletos, considerando este rango de “nuevos”, como de menor de diez años en promedio para la antigüedad de los vehículos. Silla preferencial. Latonería y pintura en buen estado.

Dentro de lo que se ve en el medio, más que aceptable el diseño de los vehículos, aunque pudiera ser mejor. Más amplios los espacios entre puestos, de manera que personas de 1.80 m o más pudieran viajar con mayor comodidad.

En cuanto a las normas de servicio de su personal, los conductores tienen modales apropiados para el trato de los pasajeros. La frecuencia entre vehículos para cubrir la ruta, es cinco minutos o menos. Se percibe una estrategia integradora de pilares del servicio: los microbuses y su estado mecánico, a través del servicio que ofrecen con aceptables normas de desempeño.

También se evidencia: diseño de programación de los viajes, itinerario; programa de mantenimiento, preparación y separación del dinero para devolver a los pasajeros y política para la cantidad de pasajeros de pie (mínima). Consistente con esta, simplemente el diseño de los buses debería cambiar, tipo vagón de metro por ejemplo. Se genera más espacio para las personas de pie, y la orientación de las sillas debería estar de espaldas a las ventanillas para ciertas personas, adultos mayores, con limitaciones de movilidad o físicas, mujeres en embarazo.

.....

En fin, en vez de música de radio, instalar alguna pantalla con videos más naturales, más relajantes. Uso de fichas en vez de dinero.

DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES

La disposición de los recursos y facilidades realizada por una OE de esta clase es percibida, fundamentalmente por el pasajero, en el vehículo utilizado y algo en las zonas de abordaje o paraderos, que en esencia son públicos. Aquí, la empresa transportadora no tiene mucho que ver, pero si en la elección que haga de estos puntos. En esta parte, sobre todo en la Terminal donde inician los vehículos su recorrido y en el Centro de la Ciudad, hay aspectos por mejorar. Sin embargo, esto no es determinante en la satisfacción del usuario por el servicio recibido. Es más importante la comodidad que pueda tener al interior del vehículo, el estado de mantenimiento de éste que garantice seguridad en el transporte y comodidad. La conducción es una labor monótona, nada que ver con el trabajo artístico. Sin embargo, una adecuada rotación del personal en sus horarios, adecuado descanso, capacitación complementaria en servicio, y en otras actividades para los conductores, sea deportivas o de carácter artístico, puede favorecer el desempeño de este oficio. Considero que los conductores capacitados en todos los sitios culturales y turísticos de la ciudad sería una importante inversión en el desarrollo del conductor, en el enriquecimiento de su puesto de trabajo. Cualquier oficio es posible enriquecerlo.

Otro instrumento importante sería disponer en el vehículo de un mapa con todos los sitios de la ruta relevantes, aspecto que ayuda en la prestación del servicio a pasajeros que requieran información. Esto podría mejorarse en todas las rutas.

No obstante, la mayor tecnología invertida en un servicio como estos, gravita en el parque automotor. Es aquí donde se puede marcar la pauta para generar valor.

RUTINA DE EJECUCIÓN

La rutina en la conducción del vehículo está más o menos controlada. Manejar con velocidad moderada, con suavidad, a la defensiva, con respeto por la normas de tránsito.

La rutina con esmero solo perfeccionará el mantenimiento de los vehículos, la frecuencia de salida de los vehículos, el respeto por el peatón y por el pasajero, de manera que al interior no se trasladen pasajeros de más o de manera peligrosa en los linderos de la puerta. En esto ha de enfocarse el mejoramiento del desempeño, observando diariamente estas prácticas cada vez con mayor exigencia por parte del conductor y de la administración de la empresa

Esta empresa maneja estos aspectos de manera razonable, aclarando que muchos aspectos del servicio pueden mejorarse, pero que depende, no sólo de la dirección de la OE, sino también de la evolución del entorno social. Hay que tener en cuenta, que uno de los servicios que más interactúa con el entorno social es el de transporte, por lo cual no es fácil que permanezca desligado de los vicios y problemática del medio. Sin embargo, hay otros factores que deben tenerse en cuenta y que son determinados por procesos diferentes a la movilización de pasajeros, que también dependen de la Rutina de Ejecución. La escuela que conduce esta rutina es la cultura del servicio.

Termino proponiendo una breve lista de Factores Clave de Operación (FCO) a evaluar, para la OE del ejemplo, frente a los procesos típicos con miras a mantener las normas de desempeño. Con una evaluación perspicaz por parte de los colaboradores, podrá establecerse aquel proceso crítico al cual enfocar las acciones de mejora. Esta evaluación obedece a percepciones, por lo cual ha de realizarse por personas familiarizadas con el proceso, preferiblemente con dominio del mismo. Los FCO están enmarcados dentro de los elementos fundamentales de la Rutina de Ejecución, desde la perspectiva de la administración, por ejemplo:

-
- Regularidad de movimientos
 - Medir y controlar constantemente lo que se hace, de manera consistente
 - Mantenimiento en el tiempo
 - Perfeccionamiento del método
 - Dominio del proceso por los colaboradores
 - Chequeo de la infraestructura

Teniendo en cuenta los elementos fundamentales de la Rutina de Ejecución, una lista de FCO específicos para esta empresa pueden ser:

- Tiempos en operaciones que no agregan valor
- Tiempos de espera de los usuarios
- Seguridad para los usuarios
- Preparación del personal en servicio
- Experiencia agradable en el transporte
- Orientación al usuario
- Quejas de los usuarios por el proceso
- Disposición de recursos para la mejora
- Aporte al paquete de valor

Estos factores clave ayudan a esclarecer el cumplimiento de la rutina, de manera que se genere valor para el usuario.

Por ejemplo, la regularidad de movimientos significa instaurar una práctica de movimientos, de manera constante, que

.....

agreguen valor. Desagregar las operaciones en aquellas que agregan valor y las que no lo hacen, facilita la medición de los tiempos que no aportan a la finalidad del servicio y una Rutina de Ejecución cada vez más conectada con altas normas de desempeño.

El seguimiento y la medición constante, incide en factores como la identificación de las quejas de los usuarios y la seguridad para éstos. Así, este seguimiento y medición, posibilita una evaluación permanente del estado mecánico de los vehículos y tomar decisiones a tiempo para el mantenimiento. De esta manera la seguridad de los pasajeros sería una garantía.

El mantenimiento en el tiempo de altas normas de desempeño, insta hábitos favorables a las expectativas típicas de los usuarios del transporte, como son tiempos de frecuencias cortos entre vehículos y poder tener una experiencia agradable durante su movilización en el vehículo.

El perfeccionamiento del método se logra con la disposición de recursos para la mejora, y el diseño de procesos orientados al usuario de manera que aporten al paquete valor.

Finalmente, el dominio de los procesos implica preparar al personal para el servicio, para la comunicación la comunicación con el usuario.

Con una evaluación del impacto de estos factores clave para la rutina de ejecución, según la figura 2, la OE podrá enfocar su atención en aquellos procesos fundamentales para generar valor en el usuario. Los procesos típicos de una empresa de transporte como esta normalmente son: mantenimiento del equipo automotor, programación de viajes de los vehículos, administración de personal, legalización de vehículos, transporte de pasajeros, comunicación con los usuarios.

Los FCO corresponden a los criterios de selección del proceso. Sugiero utilizar una escala de valoración de uno a siete, donde siete es "Totalmente determinante" y uno "nada determinante". El valor de cuatro se interpreta como una relación neutra entre el factor y el proceso. Por ejemplo, para el factor *tiempo* de

.....

espera de los usuarios, es absolutamente determinante la programación de los viajes por lo cual se le asignaría a este proceso un puntaje de siete. En cambio la comunicación con clientes sería uno, es decir "nada determinante" para el tiempo de espera.

El puntaje total mayor, corresponde al proceso crítico.

Cada uno de estos procesos tiene variedad de operaciones simples, algunas cruciales en la percepción que tenga el usuario del servicio. Por ejemplo, el proceso de transporte de pasajeros reúne operaciones como: acceso al paradero, parada, recepción del pasaje y acomodación del pasajero, movilización, parada de salida, salida del usuario. Todas constituyen operaciones que tienen que ver con el usuario y que deben estar controladas para la satisfacción del cliente.

FIGURA 2. Matriz de evaluación de los Factor Clave de Operación.

FACTOR CLAVE DE OPERACIÓN	PROCESO RELEVANTE				
	MANTENIMIENTO EQUIPO AUTOMO-TOR	PROGRAMACIÓN DE LOS VIAJES	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	TRANSPORTE DE PASAJEROS	COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES
Tiempo en operaciones que no agregan valor,					
Tiempo de espera de los usuarios,	5	7	4	5	1
Seguridad para los usuarios,					
Preparación del personal en servicio,					
Experiencia agradable en el transporte,					

FACTOR CLAVE DE OPERACIÓN	PROCESO RELEVANTE				
	MANTENIMIENTO EQUIPO AUTOMOTOR	PROGRAMACIÓN DE LOS VIAJES	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	TRANSPORTE DE PASAJEROS	COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES
Orientación al usuario					
Quejas de los usuarios por el proceso,					
Disposición de recursos para la mejora,					
Aporte al paquete de valor					
PUNTAJE TOTAL					

FUENTE: elaboración propia (2017)

No hay mucho más que decir sobre la rutina de ejecución de este ejemplo.

CONCEPCIÓN DEL VALOR

Para esta empresa el diseño del servicio, además de incluir normas como un sofisticado equipamiento automotor y normas de servicio ligadas a las exigencias gubernamentales, deberá incluir otras adicionales, que definan una estrategia empresarial particular para diferenciarla ante los usuarios. Esto significa que hay mucho por hacer y no basta con disponer de vehículos cumpliendo con la reglamentación del organismo de tránsito del gobierno: vehículo con salida de emergencia, equipo de primeros auxilios, silla preferencial, y en fin otras disposiciones. Es importante también, de algún modo, proteger la economía de los usuarios. El gasto de transporte es uno de los ítems de mayor peso en los sueldos de las personas, en particular clase media y baja económicamente.

.....

No conozco ninguna empresa de transporte, por ejemplo, que realice descuentos en los pasajes a los estudiantes de educación media y básica primaria. Por el contrario, algún convenio que se ha intentado hacer entre autoridades gubernamentales y empresas transportadoras de pasajeros ha fracasado.

Para que estos acuerdos no se malogren se requiere de la preparación del personal de este tipo de organizaciones, incluyendo personal administrativo, sobre el tema de valor agregado en el servicio de transporte, y el servicio en general. En el siglo XXI la proliferación de las OE de servicio viene en aumento. Algún escrito de estos temas, explicaba que conforme las economías evolucionan, los negocios de servicio van creciendo en cantidad y en generación de empleo. Puede ser lógico, en economías del primer mundo, ya que el poder adquisitivo permite contratar variedad de servicios. Una economía como la nuestra, donde se ha incrementado el turismo, obliga a los negocios básicos de servicio a mejorar su desempeño debido a la proliferación de usuarios de características diversas.

Tradicionalmente se ha clasificado el servicio como un intangible. Por ejemplo, en el servicio de transporte, es difícil saber si la experiencia de viaje, será positiva o no. Uno puede imaginarse de entrada, según el estado del vehículo, los ademanes del conductor, su presentación, por comentarios de otras personas, pero finalmente habrá que pasar por la experiencia para tener criterio propio del servicio recibido.

Esta característica de intangibilidad en los servicios, en unos más que en otros, hace la situación todavía más delicada para estas entidades, más estimulante en la generación de valor. Normalmente, el usuario de primera vez, no sabe cómo le va ir con el servicio y el pago, sea alto o bajo, es un acto de fe. Si no es un servicio de primera necesidad, casi seguro no volverá a esta entidad si su experiencia fue amarga durante la prestación del servicio.

Entonces la pregunta es, ¿por qué ha de tomar una persona un servicio específico y en una entidad específica?

Por ejemplo, ¿por qué ha de tomar un usuario de transporte un microbús de la empresa señalada y no un taxi?

Lo primero es el bajo costo. El transporte en taxi es tres o cuatro veces, como mínimo, más costoso. Lo segundo por lo que toma este servicio, es porque no hay rutas alternas. Lo tercero, y creo que es el último ítem, por el servicio. Normalmente un usuario toma un bus, porque es la única ruta o porque requiere llegar rápido. La necesidad de movilidad, así como de comer, tener un hábitat con los servicios básicos, agua y energía, son necesidades de primer orden para el hombre. Esta clase de servicios se puede denominar primarios. Creo que aquí se concentra la mayor cantidad de entidades de servicios. También proliferan entidades para cubrir necesidades humanas fundamentales como la salud y la educación, con los mejores criterios y normas de desempeño, ya que están orientados al generar dinero para sus dueños. El espacio para cubrir estas necesidades está ocupado por entidades de capital privado, por la incapacidad de los gobiernos.

Pudiera entonces inferirse que hay servicios primarios y otros de orden suntuario, tal como los bienes. Claro está, que puede haber servicio de restaurante para distintas clases de personas, según su poder adquisitivo, pero igual, sigue siendo un servicio para cubrir una necesidad básica. Lo otro, es la diferenciación que buscan las personas, para sentirse de alguna manera diferentes y poderosas. Pero la diferenciación de los servicios como estrategia no es el objeto de esta analogía.

Volviendo a la clasificación de los servicios, los suntuarios son los demás: negocios de peluquería, entretenimiento, gimnasios, servicios profesionales (diferentes a la salud). Servicios bancarios, telecomunicaciones y otros todavía más refinados como formación musical, cuidado de mascotas, entre otros.

¿Por qué han de adquirirse o contratarse esta clase de servicios?

.....

El valor que generan los artistas con sus obras, lo percibe y vive directamente el beneficiario que admira la obra, que la disfruta, así no vaya destinada a un público específico. Simplemente vale para el admirador de lo sublime, de la obra que trasciende el tiempo.

El valor de un servicio profesional, radica en el impacto de la asesoría y acompañamiento del servicio para generar valor en el usuario o en la efectividad de la solución dada para resolver su problema. Los contadores y abogados pueden resolver problemas puntuales de las personas o también a las OE, pero normalmente no aportan a la generación de valor, en particular en las OE.

Partiendo de que esta clase de servicios, en su mayoría fueron creados por los mismo hombres, luego de controlar para cierta parte de la población (no más de la mitad) aceptablemente las necesidades básicas. Generar valor en estos servicios puede reducirse a satisfacer las necesidades de los usuarios, con experiencias satisfactorias para el cliente a precios razonables. No es fácil visualizar la generación de valor en entidades de servicios, máximo cuando no existen procesos de transformación. Se establecen operaciones que impactan directamente en el usuario, En este radica el valor. Simplemente satisface una necesidad. Este grado de confort, de conformidad con el servicio, es solo el valor. Se me ocurre que si en todos los servicios hubiera lugar a la propina, esta sería la cuantificación del valor agregado. De alguna manera, esta cantidad mide el valor que superó las expectativas del servicio esperado.

CREACIÓN DE VALOR

Pero, ¿cuál es el valor agregado de un servicio de transporte? Si el valor agregado debe repercutir directamente en el usuario, pues la experiencia en un viaje urbano dista mucho de una experiencia agradable para el usuario: hay ruido, contaminación durante el viaje, paisajes muchas veces hostiles, calor. Y si viajas con las puertas abiertas, inseguridad.

No es placentero viajar en un bus de transporte urbano.

En la empresa mencionada, el conductor garantiza cierto grado de seguridad, conduce a velocidad razonable, las puertas normalmente permanecen cerradas, al ingresar un pasajero espera que este tome asiento, hay mínimas esperas para el abordaje, los pasajeros viajan sentados, casi siempre. Yo diría que la empresa maneja algunas normas básicas de servicio para generar valor al usuario.

Aspectos como el paisaje hostil, contaminación, ruido externo, no parece que sean del resorte de esta OE, aunque sí el ruido interno proveniente de la radio.

De todos modos, ¿es posible considerar que este servicio genere valor cuando el precio actual representa una proporción del salario mínimo cinco veces mayor que la proporción que representaba hace 40 años, donde posiblemente se viajaba más cómodo? Había menos población, y aunque los vehículos podrían estar más desgastados, las condiciones externas de ruido, contaminación, inseguridad, eran menos evidentes. Este incremento de precio descomunal respecto al crecimiento del poder adquisitivo, significaría que el servicio ha crecido en valor la misma proporción, lo cual no se evidencia.

No pretendo afirmar que lo pasado fue mejor, pero ciertamente el precio de este servicio ha crecido desproporcionadamente respecto al salario mínimo, así como han crecido las tarifas de los servicios públicos.

Si bien, las comodidades han mejorado para el hombre, los costos para acceder a estos también y esto ha hecho que los hombres prácticamente tengan vida de esclavos para pagarlos. Esto es un sofisma. Hay disponibles servicios de todo tipo para mejorar las comodidades del hombre para comunicarse mejor, más rápido, pero el poder adquisitivo ha disminuido para la mayoría de las personas, que cada vez son más. Y la pregunta es: ¿requiero todas estas comodidades, requiero comunicarme ágilmente y con todo el mundo, para qué?

Esto solo puede ser útil para una clase muy reducida de

.....

hombres, hombres poderosos de negocios, aquellos que están en la punta de la pirámide social. También, puede serlo, para los que viven del negocio de las comunicaciones.

Tiene sentido tomar este servicio para simplemente dar y dar vueltas en la ciudad, para ir de un lugar a otro, porque no hay nada más que hacer y con los días regresar a lo mismo, sin misión concreta, tampoco tiene sentido.

Si el único entretenimiento de una dama, cercana a la tercera edad, es tomar esta ruta para dirigirse a un sitio diariamente y pasar la tarde allí, tomarse un café, hacer una que otra compra, hablar con las personas, esta ruta le da valor a ella. Satisface una necesidad, de manera tranquila, que es lo que buscan usuarios como esta persona. Seguridad. Igual, tiene valor para el estudiante que requiere esta ruta para transportarse a la universidad. Su misión es cumplir con los estudios de su carrera profesional, para lo cual debe acudir a la universidad casi a diario.

El valor agregado en el servicio tiene lugar para un conglomerado específico de personas. No para todas, así hagan uso del servicio, que muchas veces es casual.

Piense en qué sucedería si estos servicios, en especial los suntuarios, desaparecieran. ¿Qué pasaría con su vida? Si la respuesta es "nada", no se altera en absoluto, son servicios que no tienen ningún valor para usted.

Sabemos que la humanidad ha vivido la mayoría de su historia sin muchos de estos servicios. Podría afirmarse que se han desarrollado en las últimas décadas del siglo XX.

EXIGENCIA

Un indicador importante de la exigencia para una OE se deriva de la capacidad de innovación y su gestión al respecto. En este caso, innovación tanto en los recursos y facilidades como en el diseño del servicio. En esto hay mucho por mejorar. Normalmente en los servicios se innova en la tecnología de información y comunicación, situación que

no es la excepción en esta empresa de transporte. Esto ha permitido a los conductores del siglo XXI, estar comunicados permanentemente con el mundo exterior, vía satelital. Esto favorece un monitoreo constante del vehículo a través de sus rutas. Es posible que esto redunde en beneficio de la seguridad para los pasajeros, pero es solo uno de tantos atributos que caracterizan un servicio orientado al cliente. Hay que desarrollar muchos otros. Habrá que trabajar en el rediseño de los vehículos, algunos incómodos por sus dimensiones, situación que repercute en la comodidad de los pasajeros. En cuanto a la retribución social, que habría de incorporarse al paquete de valor, por ser un servicio básico, no se tiene en consideración. Por ejemplo, beneficios para estudiantes de básica primaria y educación media, teniendo en cuenta que la mayoría de los estudiantes de instituciones públicas son de escasos recursos económicos.

Muchas organizaciones de servicio, degradan este concepto y evidencian con más voracidad su afán de ganancias y enriquecimiento que las mismas industrias manufactureras. Normalmente operan dentro de una zona de comodidad, aprovechando muchas de las necesidades básicas como en el caso de la movilización de las personas. Esta zona de confort, es peligrosa para elevar las normas de desempeño, ya que esta actitud anula cualquier posibilidad de mejora.

El transporte es un ítem muy alto del sueldo de cualquier empleado y esto parece no preocupar ni tenerse en cuenta por parte de estas organizaciones. En ellas fluye el dinero a borbotones diariamente, con poca retribución social, por el contrario con daños crecientes al medio ambiente a través de su flota vehicular: ruido, polución por el uso de combustible, contaminación visual, entre otros. De todos modos, la visión estratégica es una debilidad que es propia de cualquier organización tipo Pyme, y se resalta la disciplina y exigencia en la rutina de ejecución, caracterizada por amplios horarios de cobertura, prácticamente desde 5:00 am hasta pasadas las 10:00 pm, control emocional de los conductores para tolerar ambientes hostiles por el calor, ruido, polución, obstáculos en la vías, entre muchos factores propios de la vida en la urbe.

.....

La empresa del ejemplo en cuestión, si bien no opera totalmente en la zona de confort tampoco evidencia un salto decidido hacia niveles más altos de desempeño, pero es posible que esté en un escalafón más alto que la mayoría de empresas de transporte urbano en cuanto al servicio. Este caso constituye un ejemplo práctico.

Dado el origen de la mayoría de las OE, esencialmente entrópico y algo agresivo, es difícil encontrar ejemplos más inspiradores, aunque deben existir. Por lo general, el nacimiento de las empresas es el resultado de la apropiación de ideas, el despojo de recursos, el manejo de intrigas para obtener el poder de mando. Así como los partos, la gestación de una OE, básicamente, es un proceso lento y doloroso e implica atropellos a la dignidad humana casi siempre.

CASO 3: ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA

De todas formas existen empresas en nuestro medio que han nacido con carácter industrial, de progreso y cultura que involucra el respeto por las personas. Me refiero a una empresa de manufactura de etiquetas industriales, localizada en el sur de la ciudad de Medellín, nacida en 1992.

DISEÑO

El diseño es el principal factor diferenciador de la empresa. El arte industrial, implica desarrollar y contratar personal con talento creativo y tecnología apropiada para la precisión de la elaboración del grabado. Si bien los diseños son proporcionados por los clientes industriales, por medio de archivos digitalizados en software especiales para este tipo de arte, la virtud de esta empresa radica en lograr aglutinar y conformar el diseño logrando la impresión y la claridad de las imágenes que los clientes requieren. Es un trabajo conjunto entre creativos de los clientes institucionales y los técnicos en impresión industrial de la empresa.

La empresa atiende diversos sectores de la industria, bastante desarrollados en el sistema de producción masiva,

caracterizados por las economías de escala, entre estos están: el sector petrolero con sus productos lubricantes, farmacéutico, cosmético, alimentario, plástico, y las industrias de aseo personal y del hogar.

Muchas de las empresas de estas industrias son compañías de categoría mundial, que trabajan con altos estándares de calidad, según la literatura especializada, lo que traslada una gran responsabilidad a nuestra empresa proveedora para entregar etiquetas que realmente agreguen valor a los productos de sus clientes. Desde hace varios años realiza exportaciones a Perú, Ecuador, Cuba, Centro y Norteamérica.

En el mundo industrial, es particularmente complejo desarrollar motivos o ideas novedosas que no hayan sido convertidas en innovaciones de alguna manera. Partiendo de que una idea brillante, materializada en un invento para la humanidad, es concebida como un desarrollo. Además, cuando es posible lograr la comercialización de esta idea, el mundo empresarial habla entonces de innovación.

El concepto de diseño también ha migrado, en el contexto de empresa, hacia adaptaciones o mejoras realizadas a alguna creación o motivo ya establecido y que ha sido comercializado. Bajo esta perspectiva, normalmente las empresas trabajan en diseño, antes que en nuevas creaciones que a la larga requieren de mayor inversión y esfuerzo investigativo.

Para desarrollar hay que investigar. Muchos de los grabados de las etiquetas que elabora esta empresa, están con algún retoque o modificación, difícilmente un desarrollo se aplica en los productos comerciales. Se utilizan los mismos materiales, casi las mismas ideas de tiempo atrás, los principios de impresión no varían. En los últimos tiempos ha incorporado las tecnologías del mundo digital.

El artista trabaja más en desarrollos, las empresas, al menos las grandes, en diseño. Esto quizá, por el asunto que en páginas iniciales expliqué acerca de la dificultad de buscar la perfección en productos de consumo masivo.

.....

DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS Y FACILIDADES

La distribución de las facilidades de la planta, obedece a una combinación de distribución por proceso y de línea de ensamble.

Se encuentran claramente diferenciados los procesos de pre prensa, producción y logística interna del producto. Como se trabaja contra orden, no se evidencia inventarios en procesos y sólo los necesarios de materia prima y de producto terminado. Esto facilita el flujo de producción, que tiene algún enfoque JIT. Una de las prácticas de trabajo que complementa este enfoque, es disponer un día a la semana para hacerle mantenimiento preventivo a cada máquina durante seis horas. De esta manera, se reduce el riesgo de paros no programados. Esto es posible, porque se ha instalado una máquina que opera como una celda de producción al incorporar ella sola cuatro operaciones en manufactura, donde se configura la etiqueta: screen, barniz, laminación, estampado. Así que se tiene una distribución combinada de procesos y línea de ensamble.

Para los sistemas de información, programación y control la empresa dispone de un software que integra la gestión de las diferentes áreas de la empresa. De este modo, con este software es posible programar y controlar la producción. Para alimentar este software se utilizan varios formatos, uno de ellos es el de recepción de pedido, donde se caracteriza al cliente y el producto que necesita. Con las órdenes de pedido ingresadas al software y programadas en las máquinas se elabora el plan de producción para 15 días o lo que se requiera. Esta orden se le entrega a *compras* para que proceda a la gestión de los insumos que necesita para la elaboración del pedido. Para la programación, el software posee una configuración por colores para observar qué pedidos están programados y atrasados, cuáles están a tiempo (en proceso) y cuáles están en cola con tiempo para ser elaborados y cumplirle al cliente.

RUTINA DE EJECUCIÓN

Esta Organización se caracteriza por tener algunos pocos clientes industriales que utilizan casi toda su capacidad, por lo cual dispone de tres turnos. Esta posición ha sido posible, gracias a la reputación de la compañía en cuanto a la calidad de su trabajo.

Dentro de la rutina de ejecución está el trato continuo y constructivo con sus clientes, el intercambio de información técnica, el apoyo en la consecución de los materiales y diseños. De este modo, se ha logrado crear un vínculo fuerte con los proveedores, aplicando uno de los principios de calidad de Deming: la relación mutuamente beneficiosa entre proveedores y compañías compradoras. La rutina de ejecución la constituyen todas aquellas acciones y tareas de la estrategia de operaciones que tiene que ver con programación y control de la producción, emanada del plan maestro, hasta llevar el producto al cliente, es decir, incorpora actividades de logística de entrega: facilidades para la manipulación, empaque, embalaje y distribución del producto. Este subsistema de logística y de producción, en lo concerniente a la fabricación y control de lo fabricado, esencialmente es la rutina de ejecución.

MANTENIMIENTO EN EL TIEMPO

En la rutina de ejecución es básica la constancia en el propósito de mejorar lo que se realiza, los métodos de trabajo, la actitud hacia los clientes, el servicio, la labor del día a día. Esta empresa mantiene el propósito de innovar en sus procesos, ajustar sus técnicas y perfeccionar sus patrones a la medida de las modificaciones al diseño realizadas por sus clientes. Esto es parte de la rutina, lo que la convierte en una empresa de carácter innovador. Esta innovación parece que es característica esencial en las empresas que generan un alto valor en lo que hacen.

Otra práctica esencial para mantener en el tiempo los patrones de desempeño corresponde a la constancia en el mantenimiento de los proveedores, tanto de servicios como de materiales para

.....

la ejecución de los procesos de la empresa. Esto es un asunto crítico, sobre todo para los materiales y servicios relevantes en el valor del producto. Hay insumos que no se materializan en el producto pero que son determinantes en el proceso, insumos químicos, por ejemplo. Hay un tipo de alcohol industrial que es fundamental en el mantenimiento de variables como la humedad, en el proceso litográfico. Identificar los proveedores de estos insumos o materias primas excelsas para el valor del producto, es tarea loable de la dirección, pero mantenerlos es más importante y relevante aún en el posicionamiento y dinámica económica responsable de la organización y en el respeto por los requerimientos de los clientes.

PERFECCIONAMIENTO DEL MÉTODO

El perfeccionamiento del método de trabajo va de la mano de varios factores: renovación de la capacidad de la organización en cuanto a su curva de aprendizaje, que depende, a su vez, del desarrollo de los procesos, las competencias del personal y la cultura de la organización. Y es que la evolución de la curva de aprendizaje implica dominio de los procesos por parte del personal y mejoramiento de la organización de las técnicas y del método para que sea posible esto. La rutina de ejecución, de alguna manera lleva a evolución en la curva de aprendizaje, pero el perfeccionamiento del método puede exigir algo más, como lo es la constante investigación y realización de pruebas para el desarrollo y la experimentación de nuevos conceptos. Esto a la vez, implica uso de nuevas tecnologías para lograr los resultados en las pruebas que se buscan. Estas consideraciones acerca del perfeccionamiento del método y dominio del proceso, llevan a la conclusión de la necesidad de conocimiento en una empresa como esta para generar valor. El conocimiento, a su vez, requiere de capital. El conocimiento y más que este, el saber, tiene un alto costo. No todas las empresas están en capacidad de tenerlo a su disposición. Esta empresa a pesar de operar en Colombia opera con capital internacional, lo que la hace fuerte en materia de financiamiento.

De todos modos, el hecho de incorporar personal técnico calificado y prepararlo paulatinamente en el desarrollo de su trabajo a través de capacitación dada por personal experto al interior de la misma, el disponer personal de ingeniería y personal experto en impresión industrial, también ha facilitado el progreso en el dominio de los procesos y el crecimiento en la tasa de uso de la capacidad de la planta.

GENERACIÓN DE VALOR

Los clientes industriales son empresas manufactureras de productos normalmente masivos, y las etiquetas constituyen uno de sus insumos importantes para sus productos, a tal punto que puede constituir un componente que agrega valor a sus productos. Esto, porque, a pesar de no hacer parte del artículo, si constituye para el cliente un valor importante para dar a conocer el producto en el mercado y reconocer los contenidos que lo integran. Que el consumidor final pueda reconocer las características de su producto, con información confiable, es una forma de orientar y educar al cliente, una de las tres aristas de la calidad de Deming. Estas etiquetas industriales, también requieren de una arte o diseño gráfico previo, que se va modificando en el tiempo de acuerdo con la evolución de las tendencias culturales.

La etiqueta en el producto que llega al consumidor final, además de recrear el tipo de artículo que lleva el cliente y orientar en su composición y uso, de alguna manera recrea el producto y lo diferencia de otras marcas, facilitando su reconocimiento.

Interesante también es resaltar que este valor que genera la empresa, se refleja en los sueldos de sus empleados. De nada sirve generar valor, si no se comparte con los colaboradores que intervienen en los procesos para lograr esto. Esta dinámica, facilita un ambiente laboral estable en cuanto a la moral alta, y un permanente deseo de aprendizaje y conservación del know-how.

EXIGENCIA

Los materiales y acabados son cuidadosamente evaluados en todas las fases del proceso, para lograr desarrollar productos estéticos, durables y económicos, de acuerdo con la viabilidad particular de cada proyecto. Según expresó una de las ingenieras de la empresa, el resultado final es un producto que compite en calidad y presentación con los producidos por las mejores empresas del ramo en Norteamérica y Europa.

Además, manifiesta que la empresa cuenta con un equipo de profesionales que atienden la Región Andina, Centro y Norteamérica. Este equipo acompaña constantemente a los clientes en sus diversos desarrollos y proyectos, prestando asesoría en la creación misma de los productos o empaques. De este modo, la compañía aporta a cada uno de ellos una gran experiencia adquirida en todos los aspectos de la conversión de materiales para este tipo de aplicaciones, guardando gran confidencialidad.

La exigencia de esta OE en sus procesos para agregar valor, la ha conducido a estar en la vanguardia en el uso de la tecnología, y a competir en exigentes mercados internacionales. Las máquinas son de construcción europea para flexografía y de tecnología japonesa para la línea Letter Press. Máquinas en las que se pueden imprimir variedad de colores, aplicar barniz UV, estampar al calor, laminar superficies, imprimir en el reverso y/o en el adhesivo, y troquelar en una sola vez. Todo lo anterior está controlado por un sistema de inspección de registro por vídeo.

Como las máquinas están dotadas de dos sistemas de secado: aire y lámpara UV, permiten que se utilicen cuatro tipos de tintas. El tipo de tinta depende del uso final de la etiqueta, la calidad deseada y el precio.

La gama de materiales (autoadhesivos y no autoadhesivos) que pueden ser procesados en estas máquinas es muy amplio: papeles esmaltados, polipropilenos, polietilenos, PVC, entre otros.

.....

Todo el éxito, manifiesta la ingeniera, consiste en saber combinar y conocer a fondo la compatibilidad de todos los insumos que van a ser utilizados en la producción, con el fin de obtener una alta productividad, calidad y a un precio competitivo.

CAPÍTULO 5



CALIDAD SOCIAL



Letras 3.

Autor. Daniel Alfaya Pascual

la inventaría. De todos modos, el dinero, el valor monetario de un papel o un plástico, los sistemas financieros, todo esto ha sido inventado por algunos hombres como instrumentos de dominación. Y esto, creo, es imposible que pare, pues es parte de la existencia misma del universo. La misma materia en diferentes presentaciones.

La pregunta puede ser: ¿por qué perduran en la especie humana relaciones de vasallaje? Esta puede ser la esencia del asunto. Desde la década de 1950 dentro de las OE se ha utilizado el concepto de calidad, a través de concepciones conductistas en el mundo de los negocios; han cambiado los términos del lenguaje empresarial pero no la connotación del uso de la riqueza. Así, en estas teorías de calidad usadas por las OE ya no se habla de supervisor sino de "líder"; en vez de operario se usa el término "colaborador" y así por el estilo. No obstante, el incremento de valor agregado de la operación, producto del esfuerzo de los trabajadores y de la exhortación a estos a que ejecuten mejores prácticas laborales, difícilmente es compartido por la dirección con el personal de base. Cuando a veces se da este beneficio para los trabajadores, los gobiernos de turno y la invitación continua del mercadeo, disfrazada por los medios de comunicación al consumo de cosas innecesarias, se encargan de diluir estas ganancias ocasionales del trabajador de empresa.

A pesar de lo trágico que pueda parecer el panorama anterior, las dos formas de ver las relaciones sociales pueden conciliarse a través de las empresas sociales.

Creo, todavía, que es posible poner la ingeniería al servicio de la humanidad, como también es probable desarrollar la ingeniería humana. La ingeniería humana puede entenderse como una mezcla de técnicas ergonómicas y de seguridad industrial, con teorías de responsabilidad social para entrenar al hombre común de manera que trabaje para unos pocos en búsqueda de la comodidad y bienestar de esta minoría o puede asociarse la expresión a una adaptación de los conocimientos tecnológicos para un mejor vivir de los individuos en sus sitios de trabajo, en familia y en sociedad.

.....

Según esta última interpretación, todas las ingenierías deberían contribuir a esto, pero sabemos que no es así. El individuo cotidiano normalmente está relegado a segundo plano en los proyectos tecnológicos y científicos. A lo mejor lo incluyen como ente de prueba o experimentación.

Creo que la vida tiene sentido para el hombre cotidiano, si tiene la posibilidad de elegir y buscar la perfección en el Oficio o Misión que encuentra útil para vivir, de manera que desarrolle su propia motivación interna. Si a esto aporta el conocimiento aplicado, emanado de las ingenierías, para construir una mejor sociedad, que posibilite al individuo común acceder al oficio o profesión que desea, y pueda hacerlo bien y vivir de él, me queda claro entonces el papel de la ingeniería humana y más que esto, me queda clara su connotación.

De otro modo, la ingeniería humana será otro discurso más en beneficio de unos pocos individuos privilegiados. Teniendo en cuenta esto, prefiero hablar en este acápite de Calidad Humana en vez de Ingeniería Humana.

Sin la motivación interna que debe tener cada individuo para jalonar su destino, no queda nada. Sin esta marcha a la perfección del oficio o profesión que el individuo elija, la sociedad crea entonces seres con vidas carentes de sentido, al servicio de la misión de otros, escenario que multiplica las acciones caracterizadas por el atropello, la explotación y la ausencia de calidad de vida.

¿Quién produce calidad? ¿Quién no produce calidad? ¿Están todos los individuos facultados para producir calidad? Definitivamente no. Y en este contexto, tampoco están todas las naciones facultadas para crear una sociedad de calidad, para desarrollar unas condiciones de calidad, que beneficien a las personas que integran sus sociedades de manera que puedan vivir bien.

¿Qué es vivir con dignidad? Frente a esta pregunta, difícil por cierto de abordar, de cuál es el sentido de la vida, considero que tal sentido pasa, precisamente por sentir que estamos

inmersos en esta inmensidad, provista de belleza, sabiduría, magia y armonía, significa sentir que hacemos parte de este balance natural que incluye la vida en comunidad, esto pienso, y creo, es vivir con respeto y dignidad. Que cada persona que integra una sociedad, que vive en comunidad, pueda estudiar o formarse en un oficio, pueda trabajar aportando sus facultades, sus cualidades, pueda devengar dignamente un sustento para él, para su familia. En pocas palabras, que pueda vivir libre y tranquilo. Libre, en la medida que no tiene temores, no tiene miedos.

No tiene miedo a perder un trabajo, a ser asaltado o expropiado de sus pertenencias. No tiene miedo a la falta de protección en salud. No tiene miedo a que sus hijos o hijas no tengan futuro. Precizando un poco más el concepto puede hablarse de calidad de vida.

¿Qué es calidad de vida? Hay diferentes connotaciones. Desde el punto de vista de la vida en comunidad, organizada en una república, es la posibilidad de acceso a los servicios básicos: salud, educación, vivienda. Desde esta perspectiva, casi todas las personas del planeta no tienen una buena calidad de vida. Afirmo esto, porque la calidad de estos servicios se administra de manera discriminada por parte del gobierno de turno. Indicadores relacionados con la salud como la esperanza de vida o con la economía como horas de la jornada laboral, si bien han mejorado desde los albores del modelo económico imperante, no significa que por ello hoy las personas vivan mejor. Simplemente existen, la mayoría del tiempo, para otros. El alargue de la esperanza de vida no significa necesariamente calidad de vida. La mayoría de la gente no ejerce sus talentos, ni siquiera alcanza a desarrollarlos insípidamente. Sus vidas son manipuladas con los instrumentos propios de quienes controlan las estructuras sociales; a pesar que existe el progreso, y que la humanidad en cierta forma ha avanzado y conquistado, de alguna manera, secretos de la naturaleza. Pero esto lo disfruta una ínfima cantidad de personas.

Lo que posibilita la calidad de los actos de un individuo y su liberación, tiene que ver con el conocimiento, y, el conocer, se

.....

relaciona con las habilidades para adquirir esta información y estructurarla en un método, en una forma de hacer las cosas en la práctica. Pero no todos los individuos están facultados para aprender y menos para saber.

Es preciso hacer una breve reflexión acerca del saber y del conocer. Partamos de que el aprendizaje es el proceso mediante el cual un individuo incorpora información estructurada, de manera que potencia sus facultades. El aprendizaje, posiblemente facilite el incorporar diversidad de información, mucha información, que de alguna manera potencia al individuo en su conocimiento. Conoce, distingue variedad de temas ligados a áreas del saber. Esta vastedad de información puede ser importante en cuanto a cultura general, pero no es determinante en la producción de conocimiento.

Entonces, ¿quién produce conocimiento? Aquellos individuos que estructuran esta información en unidades de concepto, que reunidas, a su vez, forman teorías que posibilitan, no solo interpretar la realidad y la naturaleza misma de las cosas, sino entenderlas. Una cosa es saber y otra conocer. La mayoría de los profesionales conocen, muy pocos saben.

Puede ser que los eruditos sean distinguidos profesionales que conocen su tema de estudio. Pero el saber, cualidad especial que necesita la sociedad para su transformación, para dar el salto de calidad, muy pocos individuos la tienen. Desafortunadamente, aquellos que lo tienen, en sociedades algo rudimentarias y atrasadas en el tema de la educación, por ejemplo, no valoran esta clase de individuos. Pueden más otros intereses, mezquinos y personales, que aprovechar y potenciar la sapiencia de estos seres, en beneficios del desarrollo social.

Un ejemplo sobre la diferencia de saber y conocer. Hay individuos en el campo del ajedrez, en la élite profesional o de Grandes Maestros, que pueden tener más o menos la misma información, acceso a las mismas bases de datos para el entrenamiento y, sin embargo, a nivel de logros en el ámbito competitivo normalmente hay jugadores con mejores

registros, tanto de escalafón como de títulos en eventos de categoría mundial. Ser erudito, tener mucha información en un campo, no significa saber.

Entonces, ¿qué posibilita el saber?

El saber lo proveen otros elementos, entre ellos la capacidad del individuo por incorporar, por interiorizar la información y estructurarla en conocimiento, que luego facilite la creación de nuevos modelos, de nuevas soluciones a los retos que plantea la naturaleza o la misma realidad en sí a los seres humanos.

Esta capacidad de interiorizar datos, información, debe ir acompañada de la capacidad de un talento natural para entender el lenguaje de cada ciencia, de cada arte. Es allí donde se da la escasez de personas con esta inclinación natural. Puede obedecer a alguna predisposición genética. Es ahí donde la naturaleza juega un papel misterioso, pero admirable. ¿Cómo, dentro de ciertas situaciones, aparentemente caóticas y condiciones adversas para ciertos desarrollos, se da esta clase de individuos, de forma natural, favorables al arte, a la armonía, al balance natural?

La repetición constante de una tarea puede llevar al individuo a ejecutarla de manera más ágil progresivamente, pero de allí en más, la posibilidad de modificarla y desarrollar métodos alternativos o sustitutos, corresponde a otro nivel de aprendizaje. Este nivel puede estimularse por el tipo de organización del trabajo a la que pertenece, hasta cierto punto. Así, veo la organización del trabajo, como un factor más para el aprendizaje en el puesto de trabajo, pero no definitivo para el modelo de trabajo que se plantea aquí.

Hasta nuestros días, pueden identificarse dos tendencias claras de organización del trabajo: el sistema Ford o llamado "producción en serie", donde las tareas están fraccionadas al máximo, los procedimientos establecidos. De otro lado, está la manufactura esbelta, donde el balanceo de las líneas de trabajo constituye de alguna manera retos para sus empleados, además que tienen cierta autonomía: hay rotación en los puestos de trabajo, las operaciones se realizan por equipos

.....

autónomos, los trabajadores son estimulados a aplicar su experticia y conocimiento en el desarrollo de las tareas y su perfeccionamiento. Digamos que esta tendencia va más en concordancia con la propuesta que venimos trabajando.

De acuerdo con la última tendencia, en la medida en que en el lugar de trabajo se creen las condiciones de generación, socialización e intercambio de información, es posible que los individuos participen e interactúen en sus lugares de trabajo, lo que es fundamental para su aprendizaje.

Finalmente, se espera que este crecimiento del conocimiento en la organización impacte en la creación de valor, si el conocimiento incorporado en los individuos se combina de forma dinámica con el aprendizaje que resulta de la socialización e intercambio de información provocando una espiral de conocimiento; esto de acuerdo con Nonaka (28), quien además afirma que esta espiral ha generado competencias en los trabajadores para desarrollar mejores métodos de trabajo en grandes compañías japonesas.

Muchos de los estudios que se referencian en el tema de las competencias laborales parten de la premisa de que el aprendizaje organizacional impacta de alguna manera en la gestión productiva de los procesos (29). De hecho, algunos autores clásicos sugieren que el aprendizaje ayuda a la formación y ésta, a su vez, crea actitudes ligadas a ella, como el aumento del rendimiento y la auto-realización.

Sin embargo, hay que señalar que el camino no es tan expedito para que el aprendizaje influya finalmente en la productividad de las personas y en su satisfacción, y que hay dificultades. Por ejemplo, no todos los puestos de trabajo u oficios ofrecen las mismas oportunidades de aprendizaje y, en esta medida, la efectividad de los programas de formación orientados a desarrollar las competencias para el puesto de trabajo, puede afectarse.

Además, no solo el conocimiento y la pericia de los trabajadores influyen en la productividad, esto ya lo planteaba Sutermeister (30) en la década de 1970, quien señala otros

factores de influencia, unos en mayor grado que otros, para el incremento de la productividad como por ejemplo: la motivación, el desarrollo tecnológico en los procesos de la empresa, la condición social, la condición física, entre otros. Esto es complejo de probar, sobre todo porque los escenarios laborales son heterogéneos y varían de nación a nación por variables como: cultura, normas gubernamentales, desarrollo tecnológico, clima y calidad de vida, por mencionar las más relevantes.

Otro factor de aprendizaje corresponde a sus circunstancias de vida. Esto es el círculo de interlocutores del individuo, su vida familiar, su equilibrio emocional, solvencia de las necesidades básicas, cultivo de otras aficiones. De acuerdo con el perfil socio-económico de la gran mayoría de trabajadores evidenciado en las empresas, quienes cuentan con estos elementos, de manera enfocada y favorable al desarrollo de su oficio, no son los trabajadores típicos.

En particular, hablando del contexto nacional, inciden factores de índole social, familiar y hasta genético. En lo social, desafortunado es admitirlo, hay sociedades de segunda mano y otras de primer orden o llamadas países del primer mundo. Si esto es así, y conscientes de que las naciones las constituyen sus individuos, aunque también sus leyes, formas de organización y su conocimiento, es aceptable que también deberán existir individuos de primer nivel e individuos de segundo orden. Me refiero a segundo, tercer y hasta cuarto orden, en la medida que se produce, hay seres cada vez más alejados del significado del vivir con dignidad. Más degradados, más malogrados. En estas condiciones, ¿cómo puede un individuo producir calidad? ¿Tiene calidad su vida en sociedad? ¿Tiene calidad su vida familiar?

Desde la perspectiva de calidad humana, cualquier empresario debería contribuir a mejorar las circunstancias de vida de sus trabajadores. Esto implica, necesariamente, conocer su entorno, sus necesidades y definir estrategias para mejorar las condiciones en que normalmente viven los trabajadores, muchos de ellos rodeados de ambientes hostiles, conviviendo

.....

normalmente con situaciones adversas.

Por otra parte, la calidad humana debe procurar condiciones de trabajo dignas (31) implementando medidas de carácter ergonómico, de seguridad y salud que prevengan lesiones físicas o daños de tipo emocional en el trabajador. Pero no sólo eso, sino que estas condiciones de trabajo dignas deberían potenciar la motivación interna en el trabajador y mejorar su productividad, siendo este propósito complicado si el individuo labora en algo que no estimula sus facultades.

Desde la sociedad, una estrategia esencial para que los individuos desplieguen su máximo potencial en lo que hacen, más que proporcionarles todos los recursos para que se enfoquen en su arte u oficio, es educarlos para pensar. Pero parece que los mismos hombres no quisieran esto para sus semejantes. Esto facilitaría la vida en comunidad, de manera más equitativa. Pero la codicia de algunos seres humanos, impide esto. Desde lo individual, cada persona debería enfocar sus esfuerzos simplemente para trabajar en lo que le gusta, orientar su vida hacia esto, sin menoscabar el espacio de los demás. Pienso que para la mayoría de las personas, las organizaciones económicas simplemente deberían ser escuelas para complementar su formación (no más de tres años en un puesto específico) y de allí deberían partir a buscar su propio camino.

Se observa con frecuencia que sólo unos puestos de trabajo constituyen un verdadero reto para quienes los desempeñan, y a partir de esto, puede surgir una experiencia enriquecedora del puesto y un impacto en el aprendizaje de la organización y la satisfacción personal de quien lo desempeña. Es evidente que la mayoría de las personas no trabajan en lo que les gusta, trabajan por necesidad, sobre todo en economías emergentes. Economías incipientes con poco valor tecnológico en sus industrias. Los sueldos son bajos, precisamente por el poco valor que se agrega a la mayoría de los productos que se desarrollan en estas naciones. Luego, si se acepta que la mayoría de las personas trabajan en algo que apenas les llama la atención, y que adicionalmente son puestos rutinarios de

poco reto para el trabajador, esto hace duro el aprendizaje en la organización y menos colectivo.

Partiendo de que la mayoría de los puestos de trabajo son rutinarios o de fuerza bruta, estos deberían tener menos horas laborables. Es decir, a más operativo, rutinario y peligroso el oficio, menos horas de trabajo debería trabajar el empleado.

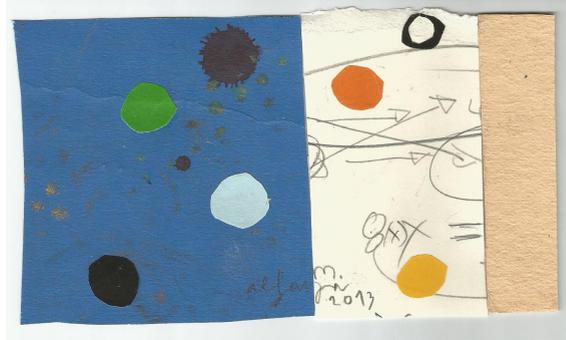
No es del todo claro que el individuo tenga predisposición al aprendizaje toda su vida en cualquier contexto, y no se trata solo de la incorporación de información. La posibilidad de aprendizaje en las organizaciones, del rendimiento en el tiempo, pero también en la aceptación del producto en el mercado, dista mucho de ser solo la estrategia de capacitación permanente. El asunto puede radicar en fortalecer una cultura que facilite la adaptación de los individuos y su integración. En esta cultura, no debe haber seres imprescindibles. Esto ya es una contradicción con las reglas y normas con las cuales normalmente se crea una organización económica. Más que individuos que aprenden en una organización, esta adquiere los mejores individuos en su campo, los de mayor competencia, es decir los que representan las mayores competencias requeridas para el trabajo que se realiza en la compañía. Por lo menos esto es lo que sucede con las llamadas empresas de Categoría Mundial.

Establecer un modelo general que explique el aporte real del aprendizaje en la productividad de los individuos y de los procesos, que aplique en todos los contextos culturales y geográficos, creo que es una tarea inútil.

Se debe aprovechar técnicas matemáticas que sean simples soluciones en la vida. Para simplificar la forma de vivir. Desplazamientos cortos, concentración en lo que se hace, consumos mínimos de calorías, atención a los detalles.

En la vida misma se debe instaurar una rutina de ejecución. Y si le sumamos un plan, esto es: enfoque, coordinación y consistencia, se vislumbra la obra. No es consistente emprender acciones que se desvíen del enfoque.

EPÍLOGO



Marina 2.

Autor: Daniel Alfaya Pascual

La calidad es una cualidad, más que una serie de técnicas o normas para asegurar la conformidad de un producto. Tampoco ayudan mucho, en la comprensión de este concepto, las definiciones etéreas o construcciones ininteligibles de este atributo, que lejos de formar a las personas, las confunde. Son los individuos quienes realmente hacen la calidad a través de actos sencillos y simples para la vida en comunidad y el disfrute de la misma. Basta que estos actos se realicen sin afectar a los demás y con criterios de búsqueda de la perfección, a través del trabajo, del cultivo de un arte o la práctica de un deporte.

Vista de este modo, la calidad como cualidad, como atributo, es fácil distinguirla en oficios, en disciplinas donde se busca la perfección. Le corresponde a las OE trabajar arduamente por transformar este concepto en sus prácticas laborales. De lo contrario, no pasará de ser un discurso frío, que no trasciende los actos de los individuos. No es casual que Deming afirmara que la adopción de la calidad, como cultura de trabajo en el contexto empresarial, implica rechazar la idea de considerarla un programa que tiene un inicio y un fin.

Si la calidad se asume como un enfoque de trabajo mecánico, ejecutado a manera de programa, por personal de oficina preparado para documentar procesos y nada más, normalmente estos programas fracasan en el intento de elevar los estándares de desempeño de los procesos y mejorar los atributos del producto. Si a lo anterior le sumamos la sobrecarga de trabajo a que se ven sometidos los empleados actualmente, con la excusa de la aplicación del principio de polivalencia para prevenir la monotonía en el trabajo, la calidad se ve cada vez más distante en la conducción de las organizaciones económicas y del resultado de lo que hacen (sus productos).

Las competencias de un individuo son determinantes en trabajos donde este puede desarrollar su iniciativa e intervenir en los procesos, haciendo lo que disfruta.

La dirección de las empresas debe fomentar los actos de calidad que contribuyan al valor agregado en el servicio. De esta manera, creo que el valor agregado en el servicio es el componente estratégico que realmente impacta en el beneficio social, sin esperar nada más que la satisfacción y disfrute de la vida por parte de todo tipo de personas, sin perjuicio de la vida en comunidad.

Esto nos pone de frente a un nuevo paradigma, y es que es posible conducir las organizaciones económicas con un enfoque social, lo que requiere profesionales, técnicos e individuos en general formados para producir actos de calidad. Los administradores e ingenieros son los primeros que deberían cambiar y prepararse para hacer ingeniería social, con valor agregado para la comunidad, esto es, respeto por las personas y por el sistema ecológico. De lo contrario, todo lo que se sabe acerca de la teoría de Gestión de la Calidad y sus modelos no tiene posibilidades de asentamiento en el modelo empresarial que hoy nos rige, caracterizado por el mercantilismo y, lo que es más grave, estaremos, cada vez más, produciendo sociedades tristes con individuos, en su mayoría, sin un rumbo claro en su paso por la vida, sin ningún legado.

LISTA DE REFERENCIAS



- (1) Schonberger, R. J. (1993). *Cómo crear la cadena cliente-proveedor: hacia una compañía de categoría mundial*. Grupo Editorial Norma.
- (2) Schonberger, R. J., & Solorzano, C. A. (1996). *Manufactura de clase mundial para el próximo siglo*. Prentice Hall.
- (3) Spearman, M. L., & Zazanis, M. A. (1992). Push and pull production systems: issues and comparisons. *Operations research*, 40(3), 521-532.
- (4) Ohno, Taiichi (1991). *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a escala*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- (5) Dagum, C. (1980). Sistemas generadores de distribución del ingreso y la Ley de Pareto. *El trimestre económico*, 47(188 (4), 877-917.
- (6) Duarte, T. A., & Jiménez, R. E. (2007). Aproximación a la teoría del bienestar. *Scientia et Technica*, 5(37), 305-310.
- (7) de Nieves Nieto, C., & McDonnell, L. R. (2006, September). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. In X Congreso de Ingeniería de Organización.
- (8) Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- (9) Sumanth, D. J. (1996). *Ingeniería y administración de la productividad en las organizaciones de manufactura y servicio*. McGraw-Hill.

- (10) Maroto Sánchez, A. (2010). Growth and productivity in the service sector: The state of the art. Universidad de Alcalá.
- (11) Edwards, D. W. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, 412.
- (12) Kanawaty, G. (2011). Introducción al estudio del trabajo. OIT.
- (13) Eilon, S., Capdevila, M. P., de Paladella, R., & Pallejá, J. M. (1980). La producción: planificación, organización y control. Labor.
- (14) Casado Galván, I. (2009). Caracterización histórica del concepto de industria. Contribuciones a las Ciencias Sociales, 12. www.eumed.net/rev/cccss/06/icg27.htm
- (15) Dillon, A. P., & Shingo, S. (1985). A revolution in manufacturing: the SMED system. CRC Press.
- (16) Smith, A. (1997). La riqueza de las naciones, trad. C. Rodríguez Braun, Madrid, Alianza.
- (17) Chang, R. Y. (1996). Mejora continua de procesos: Guía práctica para mejorar procesos y lograr resultados medibles. Grupo Editorial Norma.
- (18) Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.
- (19) Setijono, D., & Dahlgaard, J. J. (2007). The added-value metric-a complementary performance measure for Six Sigma and lean production. *Asian Journal on Quality*, 8(1), 1-14.
- (20) Frank, B., Torrico, B. H., & Enkawa, T. (2012, December). Customer value creation through product quality and customer usage of product functions: Managing the industry

shift towards smartphones. In *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2012 IEEE International Conference on (pp. 1507-1511). IEEE.

(21) Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2017). Issues in supply chain management: Progress and potential. *Industrial Marketing Management*, 62, 1-16.

(22) Johansson, Johnny K. y Nonaka, Ikujiro (1997). *Implacable, ahora sí, por fin la manera japonesa de hacer marketing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

(23) Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The service industries journal*, 29(2), 111-125.

(24) Gryna, F. M., Chua, R. C. H., Defeo, J. A., & Magaña, J. P. (2007). *Método Juran: análisis y planeación de la calidad*. New York: McGraw-hill.

(25) Pérez Esclarín, A. (2007). Calidad de la educación popular. *Educere*, 11(37), 201-208.

(26) Edwards, V. (1992). *El concepto de calidad de la educación (Vol. 3)*. Instituto Fronesis.

(27) Thoreau, H. D. (2017). *Una vida sin principios (Vol. 68)*. Ediciones Godot.

(28) Nonaka, I. (2000). La Empresa Creadora de Conocimiento. En *Harvard Business Review*, Gestión del Conocimiento, 23-49.

(29) Pineda-Zapata, U., & Pérez-Ortega, G. (2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(45), 37-50.

(30) Sutermeister, R.A. (1976) *People and Productivity*, 3rd

edn, New York.

(31) Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1), 38-49.

ANEXO 1. ENCUESTA
ENCUESTA PARA EXPLORAR LOS COMPONENTES DE CALIDAD EN EL TRABAJO DE LOS ARTISTAS

LOCALIDAD _____ FECHA: _____

ARTISTA: _____ e-mail: _____

EXPRESIÓN ARTÍSTICA: _____

Las preguntas 1 a 13 están elaboradas de manera abierta para no limitar las respuestas. Por favor responda según su experiencia y conocimiento.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

1. ¿Cuál cree usted que es el público a quien van dirigidas sus obras?

2. ¿Tiene claros los criterios de exigencia de su público? ¿Cuáles son los más importantes?

3. ¿Cuáles son los Factores Clave de Éxito (que finalmente son los detalles que impactarán positivamente) que considera hacen una obra suya muy valorada por su público?

4. ¿Qué tipo de errores normalmente se pueden presentar en su trabajo y cómo se pueden reflejar en el proyecto?

5. ¿Cómo recibe retroalimentación de su público en cuanto a las impresiones de su trabajo?

6. ¿Cómo utiliza esta información recibida de su público?

7. ¿Por favor dé una descripción general de cómo lleva a cabo una obra o proyecto?

8. ¿Cómo inicia su trabajo?

9. ¿Qué materiales, información y/o servicios requiere para hacer su trabajo?

10. ¿Cuáles son los criterios de selección de estos insumos de trabajo?

11. ¿Quién proporciona (dónde lo obtiene) el material, la información y/o servicios que usted necesita para hacer el trabajo?

12. ¿Cuándo decide que una obra o proyecto está terminado? Es decir, ¿hay criterios para decidir esto?

13. ¿Cómo ha definido estos criterios?

14. A continuación se exponen algunos principios que es posible sean el fundamento de su trabajo artístico. Por favor califique de 1 a 5 el nivel de trascendencia de éstos para su trabajo, siendo: 1: Intrascendente 2: Poco trascendente 3: Neutro 4: Trascendente 5: Muy Trascendente.

Se relacionan algunos conceptos con cada principio para mayor claridad

PRINCIPIO	CALIFICACIÓN	CONCEPTOS RELACIONADOS
La Contemplación,		Inspiración, Observación
La Coordinación,		Programación, Movilización
La Exigencia,		Requerimiento, pretensión
La Plasticidad,		Realce, moldeo
El Esfuerzo,		Vigor, energía para conseguir algo
La Constancia		Paciencia, disciplina
La Perfección.		Mayor grado de excelencia

15. Si considera falta algún principio, favor agregarlo en la tabla anterior con la calificación respectiva.

OBSERVACIONES:

ACERCA DE AUTOR



URIEL PINEDA ZAPATA

Ingeniero Industrial, Especialista en Alta Gerencia con énfasis en Calidad, Universidad de Antioquia. MSc. en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional. Profesor Facultad de Ingeniería de la Universidad Santiago de Cali.

Autor de artículos científicos en las líneas de Calidad del servicio y Mejoramiento paso a paso. Docente universitario en las áreas de Control Estadístico de Procesos, Ingeniería del Servicio, Metrología, Gestión por Procesos, Gestión de Operaciones. Asesor y Consultor Empresarial

Líneas de investigación:

- Mejoramiento paso a paso
- Modelos de Excelencia en la Gestión
- Calidad del servicio

CORREO ELECTRÓNICO: uriel.pineda00@usc.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4702-6537>

Este libro fue diagramado utilizando fuentes tipográficas Bebas neue a 14 puntos para subtítulos, y 20 puntos para títulos, y Roboto en 12 puntos para el cuerpo del texto.

Se Terminó de imprimir en noviembre en los talleres de ARTES GRÁFICAS DEL VALLE S.A.S. SANTIAGO DE CALI 2018. Fue publicado por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Santiago de Cali.

