

# 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.

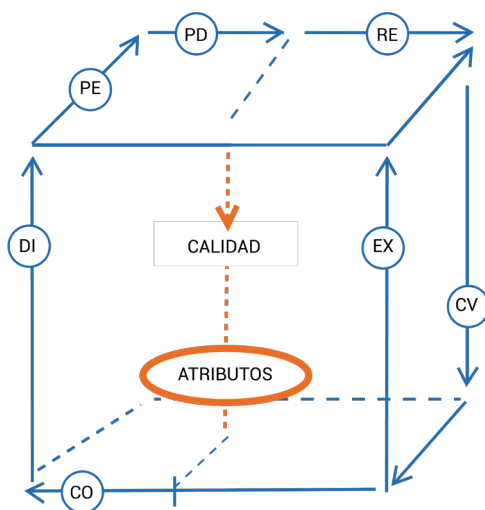
Volviendo al asunto en cuestión, si la producción de bienes de consumo con calidad implica disminuir el apetito mercantilista, entonces este modelo económico que actualmente rige en las relaciones entre naciones a través de sus organizaciones económicas, no sería el adecuado para este propósito. Esto

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.