



CALIDAD PARA LA SUPERVIVENCIA

VÍCTOR MANUEL QUESADA IBARGÜEN

(viquesa@telecartagena.com)

Docente

Facultad De Ciencias Económicas

Universidad De Cartagena

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones dedicadas a entregar a la sociedad, bienes y/o servicios para la satisfacción de sus necesidades, ven cada vez más competidos los mercados. La globalización de las economías, así como ha potenciado el número de posibles clientes, también ha potenciado el nivel de competencia. Hoy, un cliente cuenta con muchas alternativas, donde quiera que se encuentre situado y cualquiera que sea la necesidad a satisfacer. Los avances en las comunicaciones se han encargado de esto. Frente a tal panorama, las empresas buscan, rápidamente, adaptarse a las nuevas circunstancias. Algunas se encaminan bien; otras, no tanto, y entonces sucumben. La supervivencia empresarial implica, hoy, lograr la competitividad, y para ello se debe ser productivo, lo que a

su vez implica el manejo de una cultura de calidad aplicada a todo lo que se hace.

En el presente artículo, se busca precisar los conceptos de Calidad, Productividad y Competitividad, como elementos que se integran para el logro de la permanencia de las organizaciones en el tiempo y su Supervivencia.

Se resalta el hecho de que estando las organizaciones constituidas por personas, equipos y procedimientos, la mejora en la productividad, en orden a alcanzar la competitividad, aunque pueda darse con inversión de capital, será más sostenible y, por ende, de mayor impacto en la supervivencia de la empresa si esta mejora se basa en el mejoramiento de los procesos, fundamentado en aporte de conocimiento; solo así, forjando hombres de calidad, se puede



asegurar productos y/o servicios de calidad y una organización que sobreviva a las turbulencias actuales.

LA CALIDAD

Muchas son las acepciones que se han dado a este vocablo, según el contexto donde se le utilice.

En el contexto empresarial y el de los negocios en general, la calidad está asociada a los productos y servicios que se proveen.

Según Crosby¹, la calidad significa ajustarse a las especificaciones. Para Juran², un producto o servicio de calidad es aquel que resulta adecuado para su uso.

La norma NTC- 8402, Vocabulario de Calidad, la define como la totalidad de características de una entidad que le otorgan su aptitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas.

Atendiendo, precisamente, a esas necesidades establecidas e implícitas del cliente, ha hecho carrera la definición de "Productos y servicios que

satisfacen las expectativas del cliente o las exceden".

Resulta fundamental la definición del concepto de calidad que se adopte al momento de implementar la gestión basada en el enfoque de calidad.

Noriaki Kano, citado por Sarv Singh Sooin³, presenta la calidad en dos dimensiones: La Calidad Obligada, relacionada con aquellos aspectos del producto o servicio que el cliente espera (desde este punto de vista, no sería más que el cumplimiento de las especificaciones); y la Calidad Atractiva, referida a los aspectos del producto o servicio que van más allá de las necesidades actuales, lo que significaría exceder las expectativas del cliente.

Pero más allá del juego de palabras, este enfoque le imprime un carácter dinámico a la calidad: Las expectativas superadas hoy se toman en las "corrientes" de mañana y, así, la calidad atractiva se vuelve calidad obligada con el tiempo - Fig. 1^a y 1b - Esto, necesariamente inyecta dinámica a la gestión empresarial.

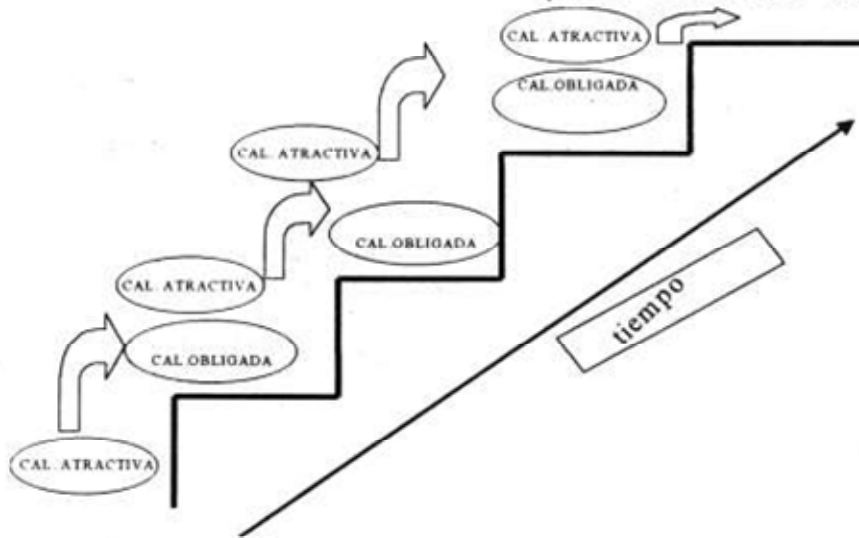
¹ CANTU DELGADO, Alberto. Desarrollo de una cultura de calidad: México. McGRAW HILL 1997.

² CANTU DELGADO, Alberto. Op. Cit.

³ SINGH SOIN; Sarv. Control de calidad total. México: McGRAW HILL 1997

Ahora bien, si se tiene en cuenta que " el gran objetivo de las organizaciones

para el cliente, como el costo, la seguridad y la oportunidad. Lo expuesto hasta aquí insinúa que la calidad no debe ser



EVOLUCION DE LAS DIMENSIONES

humanas es atender a las necesidades del ser humano en su lucha por la supervivencia en la tierra", los productos de calidad serán aquellos que atiendan perfectamente, de manera confiable, accesible, segura y con la programación adecuada, las necesidades del cliente⁴. Aquí, ya se involucran otros aspectos de suma importancia

abordada desde uno u otro enfoque parcial. Las organizaciones que aspiran a competir con éxito en los cada vez más exigentes mercados, deben introducirse en la gestión basada en calidad total. Una filosofía empresarial coherente, orientada a satisfacer, mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos, para el beneficio de la empresa

⁴ FALCONI, Vicente. Control de calidad total al estilo japonés. Brasil: Fundacao Christiano Ottoni, 1994.

y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el nivel de calidad de vida de la comunidad.

La calidad total o integral no significa ISO-9000 u otro modelo de aseguramiento de la calidad, como ingenuamente se lo han creído algunas organizaciones.

El *Boon* de la ISO-9000 está logrando sí, que muchas empresas se organicen para producir con calidad, pero ha llevado también a muchas a creer que ISO lo es todo, que ISO LO HACE todo.

Es necesario entender que sin una verdadera cultura de calidad no hay herramienta que valga. Precisamente la cultura de calidad total o integral, está integrada por los "valores, principios y conceptos centrados en la calidad", de una parte, y de otra, las herramientas, técnicas y métodos centrados en el proceso y aplicadas al trabajo diario. Los dos elementos deben conjugarse para orientar una transformación de las personas y de la organización, para su supervivencia.

El no entender la calidad como una gestión integral llevará a

las organizaciones a una situación paradójica:

Tendremos empresas con certificación ISO-9000 y con sellos de calidad para sus productos y, sin embargo, despidiendo trabajadores por que sus ventas no reaccionan, porque no son preferidos sus productos por los clientes; en síntesis, por no ser competitivos.

LA PRODUCTIVIDAD

Productividad = input/ output

Un concepto relacionado con calidad es la productividad. Esta la podemos entender como el cociente entre lo que la empresa produce (OUTPUT) y lo que ella consume (INPUT).

Los bienes y servicios deben ser especificados, proyectados y producidos, de tal forma que tengan valor es decir, sean necesarios, ambicionados por el cliente; y en función de ese valor se fija su precio; se cobra por el valor que se agrega. Si el valor no es equiparable al precio, las ventas caen. Pero si la empresa le agrega mucho valor a bajo costo, ella dominará el mercado.

El costo representa los valores que la empresa retira de la sociedad y a los cuales agrega valor para esa misma sociedad. Así, reemplazando en la ecuación anterior el OUTPUT por valor producido y el INPUT por valor consumido, se establece que:

Productividad = valor producido/ valor consumido.

Relación que indica que para aumentar la productividad en una organización se debe agregar el máximo valor (máxima satisfacción de las necesidades de los clientes al menor costo). No es suficiente con aumentar la cantidad producida. Se requiere que el producto tenga valor para el cliente.

Ahora bien, los términos valor producido y valor consumido podrían reemplazarse por calidad y costo, de donde:

Productividad = calidad / costos

Esta expresión es consecuente con lo enunciado por Deming⁵: "La productividad aumenta con la mejora de la calidad; este hecho es del dominio de una selecta minoría".

⁵ Citado por FALCONI, Vicente. Op. Cit.

Existiendo tal relación entre la productividad y la calidad, es conveniente detenernos a examinar el cómo mejorar la productividad.

Las organizaciones humanas están constituidas por tres elementos básicos (Fig.2):

- Los equipos y materiales (Hardware)
- Los procedimientos o manera de hacer las cosas (Software)
- El ser humano; el talento humano (Humanware)

Humanware



Software

Hardware

Los tres elementos interactúan para la producción de bienes y/o servicios para la sociedad. Cómo incrementar, a partir de estos recursos y del talento humano, la productividad?

Es evidente que para ello se requerirá mejorar algunos o todos los elementos.

El Hardware se puede mejorar mediante aporte de capital;

Panorama Económico

contando con la disponibilidad, esto podría hacerse en un término más o menos breve. La mejora en los procedimientos, en cambio, no es tan sencilla, puesto que para ello es necesario contar con las personas, así que el desarrollo del software depende del desarrollo del Humanware y para desarrollar este último se debe hacer aporte de conocimiento.

Se concluye entonces que, considerando únicamente los factores internos de una organización, la productividad sólo se incrementa aportando capital y aportando conocimiento.

LA COMPETITIVIDAD

En líneas generales y a nivel país, la competitividad es entendida como la medida en que éste, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, al mismo tiempo, la renta de sus ciudadanos⁶.

Pero como lo señala Porter en su libro "La Ventaja Competitiva de las Naciones", más que las naciones, las que

⁶ IVANCEVICH John M. et al. Gestión, calidad y competitividad. Irwin. Madrid 1996.

compiten son las empresas y, podría restringirse aún más la afirmación, compiten los productos y/o servicios de las empresas; por tanto, un producto o servicio es competitivo cuando, bajo condiciones de mercado libre y leal, supera la prueba de mercado; es decir, es preferido por los clientes.

Ser competitivo es tener la mayor productividad entre todos los competidores (en el sentido en que se ha definido la productividad en líneas anteriores). Lo que asegura la supervivencia empresarial es justamente su grado de Competitividad.

Todos los conceptos hasta aquí citados se interrelacionan, produciendo un efecto significativo en la organización (Figura 2), tanto en el ámbito interno, como el externo, reflejándose en las utilidades.

En la figura se aprecia que, a nivel interno, un incremento en la calidad lleva a incrementos de productividad,

CONCLUSIÓN

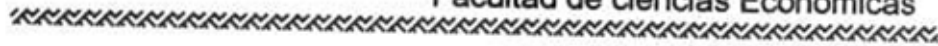
En un mundo empresarial tan competido, sólo sobreviven las empresas capaces de adaptarse a las condiciones

cambiantes; a las nuevas exigencias, a través del mejoramiento continuo en busca de la calidad; esa calidad que no es otra cosa que darle al cliente lo que requiere, lo que cubra sus expectativas, yendo aún más allá de éstas; es decir, no solo dándole la *calidad obligada* sino, conscientes de que todo es susceptible de mejoras, proporcionarle *calidad atractiva*.

Para ello, la empresa deberá practicar una verdadera cultura;

apoyados por herramientas, métodos y técnicas que faciliten el trabajo diario asegurando así, hacer las cosas bien una y otra vez. Es un camino de perfeccionamiento continuo y progresivo en busca de la excelencia; solo en su búsqueda porque, contrario a lo que tantos piensan, la excelencia es sólo un concepto que guía; es como la meta siempre perseguida y nunca alcanzable, porque cuando una organización afirma haberla alcanzado, no tiene más que





MODELO BIDIMENSIONAL DE LA CALIDAD

NORIAKI KANO

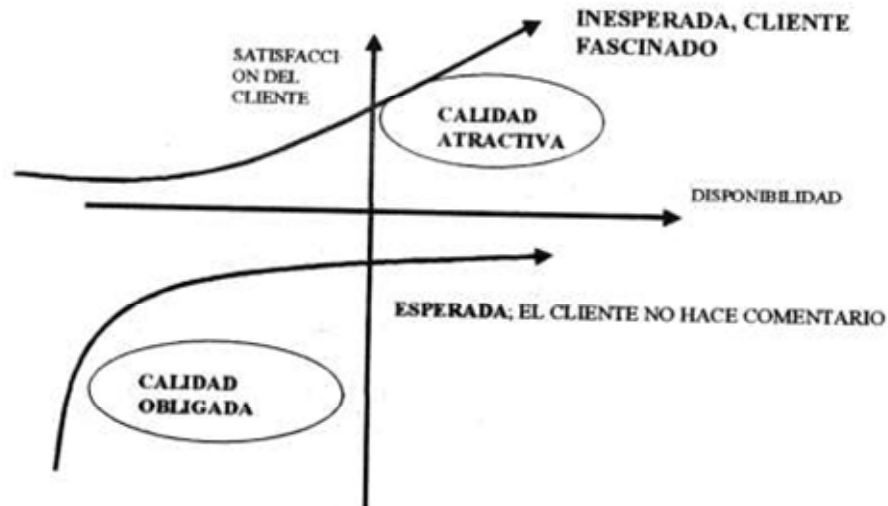


Fig. 1a

BIBLIOGRAFIA

- CORPORACIÓN CALIDAD. Material para la formación de evaluadores del Premio Colombiano a la Calidad. Santafé de Bogotá. 1997.

- DAVID J., Sumanth. Ingeniería y administración de la productividad. McGrawHill. México, 1992.

FALCONI, Vicente. TQC; Control de la calidad total al estilo japonés. Fundação Christiano Ottoni, Brasil. 1994

- IVANCEVICH, John. Gestión, calidad y competitividad. Irwin. Madrid 1996

- QUESADA, Víctor M., Notas de calidad. Revista Panorama Económico, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Cartagena, No. SOIN SARV, Singh. Control de calidad total. McGraw Hill. México 1997

