

# ¿En qué Consiste la Calidad?

## Principios de Calidad

Según escribe Maldonado (2018), la calidad se fundamenta en principios relativamente sencillos aparentemente, y una vez que son analizados, pareciera que son simplemente evidentes o de sentido común. Para Maldonado (2018) la dificultad no radica en los principios per se, sino en la dificultad para su implementación que pueden encontrar algunas organizaciones, puesto que no representa solamente la integración de controles, herramientas e instrumentos, sino un cambio de cultura.

Los japoneses entendieron bien que la calidad en la manufactura no era solamente cuestión de diseño, de ejecución, de inspección, o de retrabajos. Debido a la cultura de calidad que los japoneses ostentan en sus oficios desde hace milenios, y el orgullo que representa para cada persona el desempeñar su trabajo con la máxima calidad y ofrecer a sus semejantes en su trabajo lo mejor de sí mismos, la influencia sobre la cultura de la calidad en la manufactura llevó un distintivo semejante. Crearon herramientas, técnicas y teorías que estaban orientadas no solamente a cuidar la calidad del producto, sino a ser instrumentos que complementarían la cultura de calidad que los trabajadores debían tener y manifestar en cada una de sus tareas en la organización.

Este paradigma de la cultura de calidad es el que llevó a los japoneses a desarrollar sistemas integrales y holísticos de manufactura de calidad. Es decir, es la cultura de calidad de los japoneses la que influenció sus procesos de manufactura, no al contrario. La manufactura esbelta no surge como una necesidad de los japoneses de crear herramientas para la calidad en sus productos, sino como una consecuencia de la cultura de calidad que ya tenían y que requirió el desarrollo de procesos y metodologías para adaptar los procesos de la manufactura a su cultura de calidad.

# ¿En qué Consiste la Calidad?

De acuerdo con Maldonado (2018), estos principios de calidad originados en Japón comprendían:

- *Es más sabio prevenir los errores que corregirlos.*
- *Para que lo anterior sea factible, es necesario que el operario desarrolle en el trabajo sus mejores capacidades y, como resultado de esto, se sienta satisfecho.*
- *La razón fundamental por la que existe cualquier institución es la de servir a la comunidad.*
- *Es más valioso, tanto en el aspecto económico como en el social, buscar la permanencia de la institución a largo plazo en el mercado, y no tanto en las ganancias inmediatas. (p. 5).*

## Cambio Organizacional

Hace tiempo, James Collins y Jerry Porras hicieron un estudio sobre cuáles son los factores que llevan a las empresas a ser exitosas a través del tiempo en el largo plazo y a mantenerse como líderes en la industria, después analizaron y publicaron los resultados de sus estudios en su famoso libro *Empresas que Perduran* (Collins & Porras, 1994). En él, los autores definen como la característica más importante para la supervivencia y el éxito de las empresas a través del tiempo: su capacidad de adaptación al cambio. De forma parecida a la teoría de la evolución de las especies de Charles Darwin, resulta que para las organizaciones, al igual que para las especies, su capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno, es la que determinará su capacidad de supervivencia y de éxito en el largo plazo.

Es importante que los gerentes y directores establezcan estrategias efectivas para que la organización sepa adaptarse al cambio constante de los mercados con éxito. Maldonado (2018) detalla cinco aspectos importantes para el proceso de cambio:

# ¿En qué Consiste la Calidad?

- *La capacidad de transformar la estrategia en acción,*
- *La mejor percepción que de la empresa tenga el cliente,*
- *Una cultura organizacional enfocada al logro de objetivos,*
- *La excelencia en la operación y*
- *La filosofía central que indique el camino a seguir. (p. 9).*
- 

Las organizaciones forman parte de una sociedad globalizada que es dinámica y está en constante evolución. Es por esto que resulta vital que la organización sea capaz de adaptarse a las necesidades del mercado, a ser una entidad que se sienta cómoda con la inestabilidad y se mantenga en transformación constante. Adicionalmente no solo debe ser capaz de adaptarse al cambio, sino de hacerlo con rapidez; muchas veces hemos visto a organizaciones perder clientes, o quedar fuera de competencia por su incapacidad de adaptarse a las necesidades del mercado con la rapidez suficiente.

La falta de capacidad de una empresa como Kodak de adaptarse al mercado de fotografía digital con la rapidez necesaria, le costó quedar fuera de competencia en este mercado. Kodak había sido líder en el mercado de la fotografía y suministros para la fotografía desde finales del siglo XIX, y, sin embargo, esta lentitud para adaptarse a un mercado que demandaba la fotografía digital y se alejaba de la impresa, relegó a Kodak a ser actualmente un proveedor de papel fotográfico y de sistemas de impresión digital, pero que ya no tiene la capacidad (y seguramente tampoco el deseo) de competir en el mercado de la fotografía digital. Intentaron ingresar en este nicho de mercado hace algunos años y fracasaron de forma lamentable.

Recordemos también el caso de BlockBuster, quienes se negaron a ingresar al mercado de renta, venta y transmisión de filmes a través de medios digitales. Su incapacidad de cambiar el paradigma de negocio del que habían gozado con tremendo éxito resultó en un estrepitoso fracaso y en la desaparición casi absoluta de su nicho de mercado.

Los cambios dentro de la organización tienden también a mover las estructuras taxonómicas y jerárquicas de la misma. Si una organización tiene un organigrama inflexible, sufrirá las consecuencias de los cambios sin que sus miembros y los roles que desempeñan se adapten a las nuevas necesidades que estos cambios demandan.

# ¿En qué Consiste la Calidad?

Debemos tener en cuenta que la resistencia al cambio es natural, puesto que las personas tendemos a buscar estabilidad. Para Maldonado (2018), solamente cuando se experimenta un quiebre es cuando la gente busca el cambio.

En el último siglo, un gran cambio en el paradigma clásico de las empresas ha ocurrido, un quiebre, una disrupción. Esta disrupción es un nuevo paradigma que Alejandro Ruelas-Gossi y Donald Sull llamaron “orquestración estratégica” (Ruelas-Gossi & Sull, 2006). En su artículo describen cómo en este cambio de paradigma, los nuevos negocios han encontrado formas de aprovechar recursos que no pertenecen a la organización para orquestar ofertas de valor a los clientes. En este siglo hemos visto a empresas como Uber, Airbnb, Alibaba, etc. desarrollarse de manera exponencial, sin necesidad de producir absolutamente nada, sino aprovechando recursos existentes y orquestrando a través de sus plataformas la logística requerida para ofrecer una experiencia de valor al cliente.

Uber es la empresa transportista de personas más grande y rentable del mundo y no son dueños de los automóviles que se usan para proveer su servicio. Airbnb es la empresa de hospedaje más grande y rentable del mundo y no son dueños de las propiedades que rentan. Alibaba es la empresa minorista más grande y rentable del mundo y no es dueña de las mercancías que vende. Facebook es la empresa creadora de contenido más grande y rentable del mundo y no crean el contenido que se publica en su plataforma.

En este nuevo paradigma de negocios, proveer las capacidades de logística para que el usuario que busca un producto o servicio pueda conectarse directamente con quien oferta el producto o servicio que mejor pueda satisfacer su necesidad, es lo más valioso que una empresa puede ofrecer.

Así como en poco tiempo hemos experimentado cambios vertiginosos en los paradigmas de la rentabilidad de las empresas de productos y servicios, debemos esperar cada vez más cambios y de ocurrencia cada vez más frecuente. Debido a los avances tecnológicos que ocurren cada día, es importante tener cada vez más en cuenta que las empresas que no cuenten con una cultura organizacional de adaptación rápida al cambio, tenderán a desaparecer.

Es por esto, por lo que Maldonado (2018) recomienda mantenerse alerta del cambio y no dejar que ocurra solamente por factores externos, sino que hay que provocar el cambio constante al interior de la organización para facilitar los procesos de adaptación y los

# ¿En qué Consiste la Calidad?

tiempos de respuesta al cambio de todos sus miembros. El cambio planificado, y gestionado de manera correcta como elemento de aprendizaje organizacional, debe ser una constante en los planes de desarrollo estratégico de toda organización que aspira al éxito y deberá planificar estrategias de cambio y adaptación al cambio para el corto, mediano y largo plazo.

Una organización que logra ser dinámica y maleable podrá adaptarse a los retos que el entorno le presente, incluyendo el medio ambiente y las condiciones políticas, geográficas y micro y macroeconómicas de los países y regiones en donde la organización tenga operaciones.

## Referencias:

- Maldonado, J.A. (2018). Fundamentos de la Calidad Total. Publicación independiente.
- Ruelas-Gossi, A. & Sull, D.N. (2006). Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. Harvard Business Review - América Latina. Reimpresión R0611B-E.
- Collins, J. & Porras, J.I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness. Estados Unidos.