

CALIDAD EN CUBA, ¿UTOPIA O REALIDAD?

*"(...) Ella está en el horizonte
Me acerco un paso, ella se aleja un paso
Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos
¿para qué sirve entonces la utopía?
Sirve para eso...para caminar (...)"*
Eduardo Galeano

Por MsC. Mayerlín Y. Apud Sánchez

Especialista en Estrategia, Subgerencia de Atención a Unidades Comerciales

Las telecomunicaciones experimentan una acelerada evolución que trasciende, a este nuevo siglo, con una dinámica sorprendente. Cuba también participa de este auge e invierte recursos para lograr la informatización de la sociedad, y no sólo alcanzar su desarrollo intelectual, sino situarla en el nivel que cotidianamente ocupan la información y las comunicaciones en el ámbito internacional.

Con frecuencia se habla de marketing, satisfacción al cliente, excelencia del servicio y calidad. Pero, ¿acaso hay conciencia de lo que significan esos conceptos?, ¿se ha identificado con certeza la necesidad de que formen parte del quehacer diario de las organizaciones?

De acuerdo con los fundamentos del marketing, el éxito de la gestión empresarial está estrechamente vinculado con un servicio que cumpla y, de ser posible, sobrepase las expectativas de los clientes. La calidad es un elemento inherente al hombre. Según el diccionario, se define como "el conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa". (*Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, 1997:318)

Introducir ese concepto en el mundo empresarial, significa conocer y esforzarse por acceder a los requerimientos de un consumidor; es, en pocas palabras, el grado en que un producto o servicio se corresponde con las expectativas de este.

La satisfacción del cliente y la rentabilidad de una empresa están muy relacionadas con la calidad del producto y del servicio. Aunque la percepción de calidad es variable de un cliente a otro, existen algunos parámetros de evaluación en función de los cuales se crea la experiencia que tiene el cliente con la empresa: número y contenido de las opciones, disponibilidad del servicio, actitud de los

profesionales, rapidez y precisión de la respuesta, reacción frente a reclamaciones, grado de personalización del servicio, entre otros. Todos ellos deben encontrarse bajo supervisión constante de la empresa si esta quiere lograr sus metas de marketing.

La calidad que concibe la empresa y la que perciben los clientes son, a menudo, dos mundos distintos. Sin embargo, muchas veces las empresas cometen el error de suponer las necesidades de los clientes en lugar de investigarlas. Sólo después de descubrir e identificar las necesidades de los clientes, puede y debe hacerse todo lo posible por satisfacerlas. Recuérdese que "(...) la calidad es un valor humano e, incluso, económico, ético y social. El hombre pretende siempre hacer las cosas bien y si no lo hace habrá que buscar causas que justifiquen esta forma de actuar." (Cela, 1996:23)

La calidad no funciona por decreto, no es responsabilidad de una persona ni de un área dentro de la empresa; es un concepto de **grupo** donde la máxima dirección es responsable de que se logre. No es una definición abstracta, es una realidad cotidiana en la que todos deben participar.

Calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez —como dice la sentencia popular: "las cosas se hacen bien o no se hacen"— con el compromiso de satisfacer a los clientes, es trabajar para lograr mejores resultados en el desempeño de cada trabajador, es el sello distintivo de la confianza de los clientes en la empresa. El camino hacia la calidad requiere de un cambio en la forma de pensar, en nuestras actitudes y conductas.

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años, con la ampliación de sus objetivos y variación de su orientación. Puede decirse que su

papel ha tomado una importancia creciente al avanzar, desde un mero control e inspección para convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa moderna.

En un inicio existía una etapa de **inspección de calidad**, donde se realizaba la verificación de todos los productos de salida de una empresa —después de la fabricación y antes de que fueran distribuidos hacia los clientes—. Luego, la calidad se basó en el **control del producto**, a través de la aplicación de los conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados, esto supuso un avance considerable que permitió la reducción de la inspección. El tránsito del **control del producto al control ejercido sobre el proceso**, es el primer paso importante hacia una calidad auténticamente controlada y a un costo aceptable. En esta etapa, la calidad de los productos no se analiza al final del proceso de producción, sino que este se ve sometido a un control a lo largo de dicha cadena de producción, para evitar los defectos o el incumplimiento de las especificaciones de los productos. De esta forma, la calidad se convierte en una característica del producto, pues cumple con las especificaciones y, además, satisface las expectativas de los clientes. Existe una cuarta y última etapa, conocida como la **gestión de la calidad total**, donde esta se extiende a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos.

La calidad total abarca no sólo los productos, los procesos, los medios de producción, los métodos, sino también —y de manera significativa— a los recursos humanos. Se convierte en un concepto que engloba a la empresa e involucra a todas las áreas, incluyendo a la alta dirección cuyo papel de líder activo en la motivación de las personas y consecución de los objetivos, es fundamental.

La **gestión de la calidad total** surge como una nueva revolución, una nueva filosofía de gestión, en busca de la ventaja competitiva y la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes. Dentro de su dinámica se ponen en práctica aspectos como la mejora continua, los círculos de calidad y el trabajo en equipo. Además, se habla con marcado interés de hacer de la calidad parte integrante de la cultura corporativa.

La cultura de la calidad se conforma paulatinamente, pertenece a la conciencia colectiva de los individuos de la sociedad, condiciona la conducta de todos, está llamada a ser el resultado de una actitud favorable ante el trabajo y para lograrla “es necesario poner atención a las relaciones interpersonales dentro de la empresa.” (Senlle, 1996:16)

Si bien es necesario un análisis interno en la organización, desde el enfoque de la calidad del servicio es muy importante conocer a los clientes en profundidad, lo cual supone invertir tiempo, comprender y responder a las cambiantes necesidades de estos. El éxito será para los que escuchen y respondan a las necesidades, dado que un buen servicio es lo que el cliente considera como tal, y no necesariamente coincide con la definición de buen servicio que tiene la empresa.

Los parámetros de calidad del servicio en empresas de telecomunicaciones, tendrán que tener en cuenta las particularidades de las mismas y los factores específicos del sector, que influyen en la formación de la percepción de calidad por los clientes. Estos aspectos tienen que ver con la pertenencia al entorno comercial o consumidor privado, las expectativas, calidad experimentada y experiencias recientes.

Precisamente, la percepción del consumidor es el criterio principal mediante el cual los proveedores de servicio pueden medir el verdadero valor de la calidad brindada. Es imprescindible que la empresa moderna comprenda al consumidor, conozca sus características y motivaciones y, cuanto más profunda sea esta comprensión, más cerca estará del éxito en la actividad comercial que realiza.

El estudio del comportamiento del consumidor —aquella persona con características muy particulares, pero que a la vez pertenece a un grupo social determinado con características comunes— no sólo está relacionado con lo que se compra, sino también, con el por qué, cuándo, dónde, cómo y con qué frecuencia se compra. El comportamiento del consumidor cambia con la evolución del ciclo de vida de un producto, el individuo actúa motivado por necesidades.

Para las prácticas de marketing, conocer al consumidor significa familiarizarse con sus valores, gustos y preferencias, sus hábitos y capacidad de consumo, sus comportamientos, sus cualidades como grupo, sus contornos de identidad, sus peculiaridades como sujeto, en particular, aquellas que influyen en sus decisiones.

La fuerza motriz de desarrollo y modificación de las necesidades está, fundamentalmente, en la interacción del individuo con su medio. Las nuevas necesidades determinan nuevos métodos para satisfacerlas y estos, a su vez, traen consigo otras necesidades. ¿Puede el marketing crear necesidades? Existen dos posiciones extremas ante esta interrogante. La primera, plantea que el marketing provoca estados de desequilibrio o situaciones de carencia, que pretenden desarrollar actividades de compra, por lo que el consumidor termina

adquiriendo algo que no estaba buscando hasta que, artificialmente, se le indujo a ello. Los detractores de esta opinión aluden que el marketing permite ofrecer las mejores soluciones a problemas existentes, a necesidades que estaban presentes en el consumidor.

La percepción es otro aspecto fundamental de las características del consumidor. Para Henri Pierón, esta es la “(...) aprehensión del conocimiento sensorial de acontecimientos exteriores que han dado lugar a sensaciones más o menos numerosas y complejas”. (Pierón citado por Jara, 1999:12)

Sin embargo, el mundo de las percepciones no es una producción de la realidad objetiva, porque va asociado a conceptos elaborados por los propios sujetos que reciben el estímulo y matizado por los afectos. De ahí que se defina la percepción como “la forma en que vemos el mundo que nos rodea”. (Shiffman citado por Jara, 1999: 12)

El cómo los clientes perciben la calidad de la empresa, clasifica como tema clave de investigación para cualquier empresa moderna.

¿Utopía o realidad?

Para algunos, escuchar sobre calidad, hacer la calidad y sentirla, puede ser simplemente una ficción. Ellos creen y consideran que aquellos que hablan de calidad son soñadores que tratan de disfrazar la realidad, escudados en los libros que abordan el tema y resaltan su importancia.

Para otros, los modelos existentes implementados en muchos países, incluso en Cuba, no son más que un intento al que la casualidad impulsó para lograr sus objetivos. Este grupo piensa que lograr la calidad en las organizaciones es una meta difícil de conseguir; pero, si observan a su propia empresa, aluden: “¡Pura utopía!, ¿quién le pone el cascabel al gato?”

Aquel relato que Thomas Moro publicó en 1516 —su presunta visita a una isla paradisíaca llamada Utopía⁽¹⁾— terminó dando el nombre a toda una problemática que, hasta nuestros días, constituyó una cuestión clave de la política, la imaginación y destino de las sociedades occidentales. Moro tuvo la sagacidad de denominar “u-topía” —ninguna parte, en griego— al destino de su supuesta visita, con lo cual puso al descubierto su intención política: presentar lo que él valoraba como bueno y, que por no existir, se resignificaba como una crítica a la realidad existente entonces.

Según como se analice, la actividad humana posee una respuesta en dos sentidos: el utópico, porque todo proyecto existencial auténtico debe enmarcarse y definirse por el universo de sus valoraciones humanas; el práctico, porque, a diferencia de la teoría necesaria, implica un tipo de acción cuyo movimiento es capaz de favorecer la comprensión de

la realidad, y transformar a los sujetos que la constituyen. Con lo cual la noción de praxis puede llevarnos de retorno a la política, a la ética y, hoy, a la ciencia y a la técnica.

La utopía es un derecho de los hombres. Ha funcionado como aliento, proyecto, aspiración para modificar y mejorar situaciones. Constituye un elemento alternativo a la realidad y, como tal, es un elemento dinámico, que otorga márgenes de creatividad. El éxito de la utopía se debe a su capacidad para expresar una protesta de la subjetividad, un deseo inalcanzable e ilimitado de otra cosa, de jugar el papel de una metáfora llena de exaltación y confianza en el progreso.

Cuando el pensamiento no da lugar a lo utópico, lo que resta es puro positivismo —lo fáctico, lo dado—. Tal es la característica, por ejemplo, del mundo empresarial que es totalmente real. Pero esa realidad pura, sin alternativa, única, es también la antesala de la más absoluta tiranía. Aquellas empresas que esgrimen la calidad, buscan en el propio mejoramiento de sus recursos humanos, el salto hacia un nuevo estadio, donde la aplicación de técnicas como los grupos de calidad, establecen el marco propicio para dar rienda suelta a la creatividad y al intelecto humano.

El capital humano es el mayor y mejor bien que posee una empresa. Precisamente, es el hombre quien asumiendo el caudal de conocimientos que el devenir histórico ha puesto en sus manos, con entera libertad, se permite soñar un futuro mejor para sí y para su entorno. Es capaz de valorar cuán importante puede ser alcanzar la calidad, cuánto puede significar esto para la sociedad con la que intercambia a diario como ente y a través de los productos y/o servicios que ofrece. El hombre tiene carencias crecientes: satisface una, aparece otra; pero siempre busca, propone, intercambia, comunica, hace.

Mucho antes de la crisis terminal del bloque socialista —el llamado socialismo real— y de la euforia capitalista del fin del siglo, las visiones utópicas plantearon las esperanzas y los sueños del optimismo filosófico y tecnológico, pero sus contracaras negativas plantearon también las dificultades, las nuevas pesadillas, y cuestionaron la idea de progreso lineal e indefinido, común a liberales y socialistas.

Cuba no ha estado ajena a la influencia de los convulsos cambios en el orden económico y social, sin embargo, es menester, porque así se impone, encontrar el punto ideal de la calidad: producir no solamente más, sino mejor.

“La calidad es el aspecto más revolucionario y cambiante de la producción y si se descuida puede

convertirse en la forma más sutil del despilfarro”, así habló el Ché, sobre la importancia del tema de la calidad en Cuba, al asumir que la batalla por la calidad era de todos, una batalla de carácter popular.

Con el derrumbe del campo socialista, la economía cubana perdió en el mercado más del 80% de sus exportaciones e importaciones y su industria fue prácticamente paralizada. La mercancía intercambiada con el campo socialista cumplía con las normas establecidas y su calidad satisfacía las necesidades de los consumidores, aunque no era de alta tecnología en muchas ocasiones, ni de presentación competitiva.

Al reiniciarse la producción y comenzar a competir en el mercado internacional, surge la necesidad de cambiar el sistema de trabajo en el país, se hizo imprescindible incrementar la calidad y se adoptaron paulatinamente las Normas ISO —utilizadas internacionalmente.

La asimilación de las ISO no ha sido inmediata, ha conspirado contra ello una insuficiente cultura sobre el protagonismo actual de la calidad en el mercado y el poco desarrollo de las herramientas para lograrla. Pero, ¿cómo se ve la calidad en la Cuba actual?


Hasta mediados de 2003, 160 empresas cubanas han implementado sus Sistemas de Gestión de la Calidad a partir de las ISO. Los sectores que acumulan la mayor cantidad de empresas certificadas son Sideromecánica, Transporte y Construcción. A pesar del continuo crecimiento, no puede decirse aún que en las organizaciones en Cuba se haya interiorizado y asimilado, de forma masiva, su necesidad y ventajas.

En realidad, existen dificultades materiales para lograr la infraestructura y el ambiente de trabajo requeridos, no obstante, se trabaja rápidamente para la inclusión de la enseñanza de estas materias en la educación general y la superior, en la popularización de las mismas y, en el incremento del nivel de comunicación sobre el tema, fomentar la escucha, ir a los nuevos estilos de dirección.

Las empresas cubanas deben proponerse, como objetivo estratégico, el reto de implementar la gestión de la calidad, cambiar, de forma natural, en la misma medida que mejoran continuamente su desempeño, lograr la eficiencia y la eficacia día tras día, no hacer de la calidad el discurso matutino de cada semana, sino tratar de que esta y lo que ella representa impregne al hombre, con optimismo. El incremento de la exigencia y del control en la organización en cuanto a las normas y la disciplina tecnológica es un complemento imprescindible del moderno concepto de calidad.

Con toda intención Fidel señalaba: “Es muy importante la calidad de lo que hacemos, es muy

importante, y la calidad es ya una cuestión de cultura: La Cultura de la Calidad(...)”. Hablar de calidad en Cuba, más que una irrealidad, es un reflejo de las aspiraciones concretas de las personas, las familias y las comunidades que componen nuestra sociedad. Y cada hombre debe sentir dentro de sí la necesidad de crecerse, ser útil y de que su quehacer diario forme parte del cambio necesario de las cosas.

El elemento fundamental de la calidad no lo constituye el logro de una certificación, ni sus planteamientos o herramientas. Hacer las cosas bien y a la primera, con cero errores, lo relativo a los clientes internos o externos que conforman la política de calidad, no son el aspecto principal. El elemento fundamental es el mismo de siempre, el hombre que, insertado en el contexto empresarial, define la política de calidad, la implementa, asume y desarrolla. 

Notas:

(1) “Hay cincuenta y cuatro ciudades en la isla (de Utopía), todas grandes y bien construidas; las costumbres, leyes y modos de vida son iguales en todas ellas. Las ciudades de Utopía son tan parecidas en cuanto a disposición y aspecto como lo permite el terreno (...) Si alguien abandona la ciudad y se le encuentra fuera de ella, sin la autorización necesaria para viajar, es tratado con gran severidad, castigado como fugitivo y enviado a su casa con la humillación consiguiente. Si llegara a reincidir en la misma falta, sería condenado a la esclavitud (...) también creen los utópicos que mantenerlos en un estado de servidumbre es más beneficioso para el Estado (...)”.

Los pasajes transcritos dan la idea de la finalidad del proyecto de Moro, en particular, y también del plan utópico, en general: altamente racionalista, funcionalista, pero divorciado de toda noción de libertad o autonomía individuales.

Bibliografía

1. Alandete, Leopoldo. “Pasión por el Servicio”, en *Revista Harvard Deusto Business Review*, No.85, Boston, 1998, pág. 73-77.
2. Celsa Trulock, José L. *Calidad. Qué es, cómo hacerla*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1996.
3. Colectivo de autores. *Diccionario Enciclopédico Océano Uno*. Barcelona, Redacción Océano, 1998.
4. Cuatrecasas Arbós, Lluís. *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1999.
5. El derecho a la utopía. Disponible en: <http://www.dc.org.ar>. (Consultado: 16 de noviembre de 2003).
6. Fresco, Juan C. *Merchandising. Marketing desde el punto de ventas*. Buenos Aires, Ediciones Macci, 1999.
7. Jara Colón, Rebeca. *Psicología del Mercado*. Ciudad de La Habana, UH, 1999.
8. Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Mercadotecnia*. Oncena Edición, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
9. Senlle, Andrés y Guillermo A. Stoll. *Calidad Total y Normalización*. Barcelona Ediciones Gestión 2000, S.A., 1994.
10. Senlle, Andrés y Joan Vilar. *ISO 9000 en Empresas de Servicios*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1996.