

# GESTIÓN DE LA CALIDAD Y CONSUMIDORES/USUARIOS: UNA PASIÓN DE SIEMPRE, UNA PEQUEÑA-GRAN HISTORIA Y ALGO MÁS

©2021

por JORGE LUIS SÁNCHEZ (\*)

## UNA PASIÓN DE SIEMPRE

A una edad muy temprana (13 años) mi abuelo materno, un genio de persona que podía ‘ver’ adelante en el tiempo, el más grande maestro que he tenido y un ejemplo de productor agropecuario argentino, me inculcó que “hacer las cosas bien no cuesta más y los beneficios siempre son inmensamente mayores que hacerlas mal” y me marcó para siempre mi perfil humano y profesional quedando ligado a la calidad y la satisfacción de la gente. Mucho he dicho y publicado sobre ‘Calidad’<sup>(1)</sup> pero lo más leído en los últimos 30 años ha sido “Marketing: <sup>(2)</sup> una aproximación a la Calidad Total”.

Desde mis tiempos de estudiante me he dedicado a incorporar conocimientos sobre las incumbencias de mi profesión, el Marketing, <sup>(2)</sup> fundamentalmente los provenientes de países muy exitosos, alguno de los cuales comenzaron sus caminos de crecimiento sustentable partiendo de la destrucción casi total luego de una guerra perdida, como Alemania y Japón. La GDC <sup>(3)</sup> siempre estuvo entre mis prioridades profesionales desde mi primer viaje a EEUU hasta el último a España. Barcelona no sólo es para mí una ciudad hermosísima que quiero mucho, sino que en ella se afianzó mi pasión por la calidad porque realicé mis estudios en GDC. <sup>(3)</sup>

Paralelamente, mi hermano Alberto H. Sánchez (1953-2005), Ingeniero Químico [MSc] graduado con honores en la Universidad de Buenos Aires y con estudios de postgrado en ‘Procesos Industriales’ en Sheffield, Inglaterra y de Calidad certificados en Italia, avanzaba con su exitosa carrera profesional de consultor y auditor en SGC <sup>(4)</sup> en Argentina, Bolivia, Chile y Perú. Tito, no sólo fue mi ídolo por su calidad humana e inteligencia sobresaliente en grado superlativo, sino porque fue el mejor compañero de viaje posible en mi profesión de consultor, siendo el ‘Director de Calidad’ de nuestra consultora. Él decía que juntos éramos imbatibles y creo que tenía razón. Pero nuestro divertido y vital dúo se disolvió un jueves de otoño por la noche cuando jugaba un partido de fútbol 5 luego de sufrir una muerte súbita por colapso cardiopulmonar. Sólo habían pasado apenas un poco más de 48 horas desde que había abierto nuestra primera sucursal en el extranjero (Cochabamba, Bolivia). Aún hoy lo sigo extrañando mucho y resuenan en mi cerebro todas las experiencias que compartimos en el difícil viaje de concientizar y ayudar a los empresarios para la mejora continua de la GDC <sup>(3)</sup> en las empresas del Conosur, en general, y de Argentina, en particular. Porque gestionar adecuadamente la calidad no es tener un SGC <sup>(4)</sup> certificado según la Norma ISO 9001 <sup>(5)</sup> colgado en un hermoso cuadro sino lograr la satisfacción plena de los CF/UF. <sup>(5)</sup> El PowerPoint que hicimos y subimos en 2004 a Internet con ‘Mitos y Realidades de la ISO 9001’ <sup>(4)</sup> fue visto por más de 23.400 personas en 25 países.

Hace pocas horas compartía con un sobrino una visión del pasado reciente (los últimos 40 años que he vivido) y del presente de la República Argentina, quien me realizaba la clásica pregunta: “¿Qué es mejor para vos tío, el presente o el pasado?” Mi respuesta fue: “Siempre la vida es un mix de cosas mejores y peores. Pero en el caso de nuestro país el resultado da negativo y queda dolorosamente explicitado en la peor decadencia de un país, sin guerra, en los últimos 104 años del mundo” con un aumento de la pobreza del 1.000% (5% a 50%) entre junio de 1966 y junio de 2021, un aumento de la deuda externa de U\$S 22.000 millones a U\$S 360.000 millones y una disminución del presupuesto total de educación del 23% al 12,5 aproximadamente. En ese mix positivo-negativo argentino han tenido un rol muy importante la GDC <sup>(3)</sup> (considerada como una filosofía de vida), los incompetentes en los cargos gerenciales y gubernamentales, la irresponsabilidad social empresaria, los maltratados CF/UF <sup>(5)</sup> residentes en nuestro país y la ausencia de los organismos del Estado responsables de que se cumpla la legislación respectiva vigente que incluye derechos de los CF/UF <sup>(5)</sup> que tienen rango constitucional.

Hoy Argentina, al igual que los restantes 205 países del mundo, dispone de muchísima más tecnología que hace 40 años en casi todos los rubros, pero solamente eso no alcanza para estar mejor y brindarle mejor calidad de vida a sus 44.500.000 habitantes. En 1969 hablar por teléfono de Buenos Aires (CF) a mi querida Lincoln (BA) podía implicar una demora de 3/6 horas o, directamente, ‘servicio condicional’ sin tiempo ni garantía de concreción de la llamada o sea que casi el tiempo que se necesitaba para recorrer en automóvil (de aquella época y con los caminos de ese momento) los 322 km que separan a ambas localidades. Y lo digo conociendo en profundidad el tema de las telecomunicaciones porque estuve de los dos lados (prestador del servicio de telefonía convencional y usuario). Cuando era estudiante universitario trabajé durante 7 años de noche (20-24 hs y 20-02 hs) como operador de telefonía de larga distancia nacional e internacional en la desaparecida ENTel. <sup>(6)</sup> A mi smartphone actual, una verdadera ‘minicomputadora’, lo separa un abismo tecnológico del primer teléfono celular Nokia (con sólo llamadas y mensajes de texto) que compré en marzo de 2003 cuando formé parte de los clientes pioneros de la segunda compañía de telefonía celular de nuestro país <sup>(7)</sup>.

## **UNA PEQUEÑA-GRAN HISTORIA**

Coincidentemente con mis raíces en la producción agropecuaria en el noroeste de la provincia de Buenos Aires, mi primer viaje profesional al exterior lo realicé a Wisconsin e Iowa, EEUU, para analizar los mercados ‘Lácteo’ y de la ‘Maquinaria Agrícola’ (muy especialmente GDC <sup>(3)</sup> del servicio de postventa en el terreno).

Cuando volví impresionado por todo lo que había visto, especialmente la abismal diferencia tecnológica, sociocultural y de infraestructura que existía y continúa existiendo con nuestro país, me la pasaba hablando y elogiando, en los almuerzos en mi casa, al sector agropecuario estadounidense y sus CDV. <sup>(8)</sup> Y mi padre, que mucho no comulgaba con el Marketing, <sup>(2)</sup> la profesión que elegí, terminó interesándose ante cada detalle que indicaba lo lejos que estábamos del gran país norteamericano comparado con lo cerca que habíamos estado en 1930, cuando los gurúes de Wall Street auguraban que Argentina sería ‘la gran potencia’ competidora de EEUU.

Al año siguiente papá tuvo que viajar por trabajo a EEUU y en Washington (DC) se encontró con el embajador argentino, un viejo amigo a quien hacía mucho tiempo que no veía. En la cena que compartieron, el diplomático le preguntó a papi cómo estaban sus cuatro hijos y a qué se dedicaban. Cuando papá habló de mi me definió como un apasionado (en realidad usó dos palabras vulgares de uso muy extendido en Argentina, la primera comienza con la letra ‘r’ y la segunda con ‘p’) del Marketing y la Calidad. Luego de una velada muy agradable mi padre regresó al hotel y el embajador a su residencia oficial. A la mañana cuando mi padre fue a la recepción para realizar el check-out se encontró con un sobre cerrado de la Embajada Argentina a su nombre. Al abrirlo contenía una esquila de su amigo que decía: “Alfredo por lo que me contaste anoche estoy seguro que a Jorge Luis le gustará el obsequio que le mando y lo potenciará para seguir siendo un apasionado de la calidad. Feliz regreso y un fuerte abrazo con mi estima de siempre.” El regalo del amigo de papi era una moneda, muy especial, de medio dólar de plata. A partir del próximo párrafo te cuento por qué la moneda era, es y será uno de los mejores regalos que me han hecho en esta vida.

Si por un momento asimilamos un país a una empresa, coincidiremos en que EEUU estaría en la categoría mayor y que su moneda (dólar estadounidense o U\$S) fue y es un producto importante que cuenta con materias primas de calidad en su fabricación y con una muy buena GDC <sup>(3)</sup> por parte de la United States Mint (Casa de la Moneda) encargada de su emisión. Como se podrá observar en la imagen de mi moneda, que comparto a continuación, en ese ‘producto’ y en esa ‘gran empresa’ también han existido importantes problemas de GDC. <sup>(3)</sup>



Se trata de una moneda de Plata de un valor nominal de cincuenta centavos de dólar acuñada en 1966, como homenaje a John Fitzgerald Kennedy (1917-1963), el presidente trágicamente fallecido. En su anverso, donde indica el círculo de la imagen precedente, tiene una hoz y un martillo.

La historia cuenta que en plena 'Guerra Fría' (1947-1991) que enfrentó, de una forma no convencional, a los EEUU y la desaparecida URSS, (9) el Servicio de Inteligencia Soviético (KGB) habría logrado infiltrar un agente y sabotear el cuño de la moneda con el símbolo comunista.

Más allá de la importancia política y/o ideológica del hecho, fue un problema de calidad detectado tardíamente recién cuando miles de unidades estaban en el mercado. Y los sistemas de control de calidad, vigentes en ese momento, no lo pudieron detectar. Aunque, si lo hubieran hecho, el daño hubiera sido seguramente menor pero las monedas deberían haber sido fundidas y acuñadas nuevamente.

En el mundo de las empresas privadas la situación no hubiese sido en ese momento tan diferente a la del ejemplo planteado para un país y su moneda. Hoy el mundo ha cambiado mucho y las organizaciones modernas han comprendido que la GDC (3) es responsabilidad de todos sus miembros sin importar su jerarquía o lugar de trabajo. El concepto es "de la fábrica/prestador no debe salir ningún producto/servicio no conforme" es algo casi sagrado para cualquier empresa que pretenda la mejora continua de su competitividad y el aumento de la valoración de su/s marca/s por los CF/UF. (5)

## ALGO MÁS

Aunque en Argentina tengamos casi 5.600 empresas cuyos SGC (4) que están certificados según la Norma ISO 9001, (4) como país la 'GDC', (3) en la fabricación de productos y la prestación de servicios la califico entre deficiente y muy deficiente y el gerenciamiento asociado a tan mal desempeño sobresale por falta de idoneidad o incompetencia (10) con Síndrome de Dunning-Kruger (11) y ausencia de RSE. (12) Vayamos a algunos ejemplos emblemáticos que sufre cualquier CF/UF. (5)

- Cualquier cliente de las empresas de telefonía celular y de internet en Argentina ha sufrido y/o sufre el mal servicio y maltrato por parte de las mismas. No sólo atienden mal a sus clientes, sino que violan la legislación vigente de defensa del CF/UF (5) en forma permanente, por ejemplo, realizando propaganda/publicidad masiva en cada llamada sin que haya sido aceptada previamente por el cliente y cuando se realiza el reclamo, con total impunidad responden que no la pueden quitar porque es para todos. Ni hablar de la odisea que significa dar de baja un servicio.
- Consumiendo yogures, como lo hago diariamente desde hace 30 años, se sufre la mala calidad de los envases, sus 'abre difícil' y la ruptura permanente de la cadena de frío entre la salida de

fábrica y la góndola del supermercado es cosa de todas las marcas en las cuatro estaciones del año en todos los conglomerados urbanos. La inmensa mayoría de los envases de las marcas de agua mineral están fabricados con un espesor tan bajo que convierten a cada botella en un elemento peligroso de manipular. Te parás en la vereda a observar el proceso de fabricación de pastas rellenas de una muy cotizada cadena y te asombra como no se cumplen los más elementales procedimientos compatibles con buenas prácticas de calidad, inocuidad y seguridad alimentaria.

- Mercadolibre, la gran empresa de tecnología, de la que habla toda la prensa y elogian permanentemente a su fundador, tiene tan mal sistema de gestión de las ventas que ni siquiera cuentan con opciones de ‘quejas y reclamos’ en su portal que puedan utilizar los compradores. Cuando querés devolver el producto y cancelar una compra el dinero no te lo devuelven dentro de las 48 horas de haber enviado la devolución conforme. Y a veces hay problemas con las acreditaciones en la cuenta del comprador que devolvió la compra. El canal de atención en las RRSS, <sup>(13)</sup> por ejemplo, Twitter, es pésimo. En el tremendo portal de la tecnológica los ‘compradores’ no tienen un lugar donde poder expresar sus quejas/reclamos con las respuestas correspondientes y que dichos trámites sean visibles para cualquier persona registrada (con cuenta) en la plataforma. Sin duda que Mercadolibre es un caso ‘exitoso’ por los montos de ventas y la cotización de sus acciones en el NASDAQ <sup>(14)</sup> que conjuga una paradoja poco común: se quejen por igual compradores y vendedores considerando a la empresa como ‘un mal necesario’.
- El Estado en sus tres niveles (nacional, provinciales y municipales) encabeza el ranking de una pésima GDC <sup>(3)</sup> al ciudadano y/o contribuyente. Inclusive el GCABA <sup>(15)</sup> que se vanagloria de su chat +54-911-5050-0147 es un desastre de modelo de atención y gestión hasta en los temas importantes de salud como pueden ser los test PCR <sup>(16)</sup> para detectar el COVID-19.

Que quede bien claro que la responsabilidad de la mala GDC <sup>(3)</sup> en Argentina NO es solamente de las empresas privadas, prestadoras de servicios o fabricantes de los productos, sino muy especialmente de los Organismos del Estado encargados de controlar que se cumplan leyes, decretos y resoluciones y sancionar si ello no ocurre. El desastre y descontrol es de tal envergadura que grandes multinacionales extranjeras cometen faltas y delitos que jamás se atreverían a realizar en sus países de origen. Un hermano que vivió en España me contó que una gran empresa de ese país nunca se atrevería a realizar con sus clientes los menosprecios, atropellos y maltratos que hace diariamente en Argentina. Por el contrario, en la península ibérica el servicio de atención al cliente es muy bueno y el Estado Español controla y castiga con fuertes multas cuando se violan los derechos de los CF/UF. <sup>(5)</sup>

## CONCLUSIONES

En todos los países serios, justos, organizados y exitosos los servicios de atención automatizada de ciudadanos y CF/UF <sup>(5)</sup> están obligados a ofrecer una última instancia de queja-reclamo con la atención de un ser humano. Por otra parte, es muy importante que las opciones de respuestas para el ciudadano y CF/UF <sup>(5)</sup> incluyan todas las posibilidades o una que sea “Ninguna de las ofrecidas”.

En los casos que hemos analizado la GDC <sup>(3)</sup> en empresas, instituciones y gobiernos de Argentina, EEUU, Canadá, Europa, Nueva Zelanda y Japón cuyo principal componente es la gestión orientada al ciudadano, por parte del Estado, y al Cliente, por parte del sector privado, considerando las opiniones ‘reales’ y ‘válidas’ de sus ciudadanos y CF/UF, <sup>(5)</sup> de forma convencional o con la utilización de las modernas herramientas que brindan los TDC/KPI, <sup>(17)</sup> nunca me he topado con malas gestiones, todo lo contrario. Mi conclusión, al respecto, es que la gestión orientada al cliente tiene el éxito garantizado en cualquier segmento de mercado y país. La inmensa mayoría de las encuestas de satisfacción/insatisfacción de ciudadanos y CF/UF <sup>(5)</sup> que se realizan en Argentina no sirven para mejorar la gestión porque no se realizan con garantía de confidencialidad y más del 90% de los encuestados nunca responde la verdad cuando se trata de proveedores (gubernamentales o privados) que puedan tomar represalias. ¿Te imaginás que un habitante de la República Argentina víctima de un mal trato de un policía lo vaya a denunciar identificándose? Reitero, las únicas encuestas de satisfacción-insatisfacción que muestran ‘la verdad’ son las que se realizan con anonimato garantizado.

Tenemos mucho que aprender de la gestión empresarial desarrollada en el Japón, porque con la ayuda de grandes profesionales, científicos y docentes estadounidenses especialistas en Estadística, Calidad, Gerenciamiento y Marketing <sup>(2)</sup> las empresas japonesas son un éxito de relevancia mundial y le han agregado al Marketing <sup>(2)</sup> moderno, que debería utilizar cualquier empresa en todos los países, la filosofía o cultura de la Calidad Total <sup>(18)</sup> y digo filosofía o cultura porque se trata de algo más amplio que un sistema. La Calidad Total <sup>(18)</sup> es el más alto objetivo a alcanzar por cualquier SGC. <sup>(4)</sup> En la filial argentina de Toyota tenemos un caso de éxito testigo liderado por un argentino que destroza el mito ‘los argentinos no pueden gerenciar como los japoneses’, mejor ejemplo imposible.

Los japoneses aprendieron de los estadounidenses las técnicas de O&M <sup>(19)</sup> y GDC <sup>(3)</sup> y les añadieron el factor humano y el trabajo en equipo de los cuales resultaron los ‘Círculos de Calidad’ <sup>(20)</sup> y consecuentemente la ‘Calidad Total’, <sup>(18)</sup> siempre teniendo en cuenta la calidad de vida de los RRHH <sup>(21)</sup> de las organizaciones tan bien explicitado por el apelativo “Lo que es bueno para la compañía no debe ser malo para su gente” y la calidad de los procesos de los productos/servicios.

Como dijera Sōichirō Honda: <sup>(22)</sup> **"El gerenciamiento japonés es idéntico al estadounidense en un 95%, pero el 5% de diferencia está formado por las variables más importantes"**.

Sin duda el gran mérito de los japoneses fue la correctísima implementación de las pautas establecidas, entre otros, por William Edwards Deming, <sup>(23)</sup> Kaoru Ishikawa, <sup>(26)</sup> Peter Drucker <sup>(29)</sup> y Philip Kotler. <sup>(35)</sup>

Como reflexión final por favor recordá que:

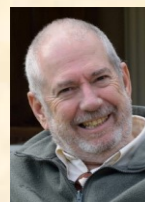
- **Ninguna mejora ‘significativa’ de la GDC <sup>(3)</sup> es posible sin que los RRHH <sup>(21)</sup> involucrados trabajen en equipo y tengan empatía <sup>(37)</sup> con los ciudadanos o CF/UF <sup>(5)</sup> a quienes deben servir.** Para hacerlo deben asumir, desde el minuto cero, que los ciudadanos o CF/UF <sup>(5)</sup> siempre ‘saben’ más que ellos sobre lo que les “satisface”.
- **En las malas GDC <sup>(3)</sup> las principales fallas se dan por la incompetencia <sup>(10)</sup> gerencial/gubernamental con Síndrome de Dunning-Kruger. <sup>(11)</sup>**

Hasta cualquier momento y gracias por tu valioso tiempo.

Jorge Luis

(\*) **JORGE LUIS SÁNCHEZ**, Consultor, conferencista, presidente y socio fundador de **TECSIMA S.A.** Consultora en Marketing, Gestión y Calidad.

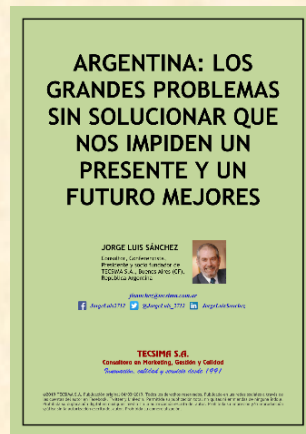
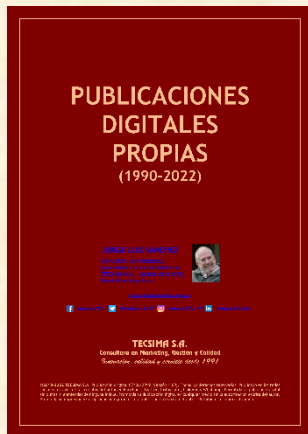
©2021 TECSIMA S.A. Buenos Aires (CF), Argentina. Todos los derechos reservados. Publicado en las redes sociales el 05/09/2021 (v1.0) a través de las cuentas del autor en Facebook, Twitter y LinkedIn. Permitida su publicación total sin quitas ni enmiendas de ninguna índole. Prohibida su impresión y/o reproducción gráfica sin la autorización escrita del autor. Prohibida su comercialización.



[jlsanchez@tecsima.com.ar](mailto:jlsanchez@tecsima.com.ar)

 [JorgeLuis2712](#)  [@JorgeLuis\\_2712](#)  [JorgeLuis2712\\_IG](#)  [JorgeLuisSanchez](#)

Si te interesa acceder a más publicaciones del autor hacé clic sobre cualquiera de las tres imágenes (carátulas) que se muestran abajo. Son las del catálogo de ‘PUBLICACIONES DIGITALES PROPIAS’ disponibles en la web (color bordó) y dos publicaciones, una sobre los grandes problemas estructurales de nuestro país (color verde) y la otra sobre la gestión y participación de los RRHH <sup>(21)</sup> en las empresas (color lila). El catálogo posee más de 260 links a publicaciones alojadas en nuestro servidor web, nuestro perfil como consultores, los servicios profesionales que brindamos y los segmentos de mercado con actuación. Las tres publicaciones se pueden leer online y/o descargar gratuitamente de nuestro servidor sin registrarte.



## REFERENCIAS UTILIZADAS

(1) **Calidad.** Según ISO, la principal organización mundial en normalización, “Calidad” es el cumplimiento, en la gestión de una empresa o institución y/o en los productos/servicios que fabrica/brinda, de todos los requisitos del Cliente, técnicos, legales y reglamentarios. La calidad se gestiona todos los días y es responsabilidad de todos los miembros de la organización.

(2) **Marketing.** Es la disciplina cuya razón de ser es satisfacer las necesidades de los cuatro integrantes del Sistema Empresa o Empresarial (Clientes + Empleados + Proveedores + Socios, accionistas o dueños del capital) a través de los procesos de intercambio o compra-venta, con rentabilidad, responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y compromiso con la comunidad en la cual se desempeña la empresa. Aunque todos los integrantes deben ser satisfechos, el primer lugar lo ocupan los “Clientes” porque su fidelidad es la más volátil de las cuatro y es necesario revalidarla todos los días.  
[https://www.tecsima.com.ar/archivos/Incumbencias\\_del\\_Marketing.pdf](https://www.tecsima.com.ar/archivos/Incumbencias_del_Marketing.pdf)

(3) **GDC.** Sigla que significa “Gestión de la Calidad / Gestiones de la Calidad”.

(4) **SGC.** Sigla que significa “Sistema/s de Gestión de la Calidad”. La norma más exitosa en la certificación de SGC es la ISO 9001 y, como es lógico, está orientada a ‘procesos’ y la ‘satisfacción del Cliente’, cuyos requisitos no son siempre considerados con la importancia y prioridad que merecen, y ello ocurre en todo tipo y tamaño de organizaciones, incluyendo las que tienen sus SGC certificados.

(5) **CF/UF.** Sigla que significa “Consumidor/es Final/es y/o Usuario/s Final/es”.

(6) **ENTel.** Sigla que significa “Empresa Nacional de Telecomunicaciones”.

(7) La segunda empresa de telefonía celular fue fundada con la marca “Miniphone”, luego pasó a “Unifón” y, por último, hasta la actualidad, “Movistar”.

(8) **CDV.** Sigla que significa “Cadena/s de Valor”.

(9) **URSS.** Sigla que significaba “Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas”. Tuvo vigencia entre 1922 y 1991. El principal país y líder absoluto de la unión fue Rusia.

(10) **Incompetencia** sinónimo de “Falta de idoneidad”. Sust. Carencia de capacidad o aptitud para realizar ciertas tareas o su trabajo de forma incompetente. Adj. Persona que no tiene capacidad o aptitud para realizar ciertas tareas o su trabajo. Sinónimos: inepto, incapaz, inútil, ineficaz, inhábil e ignorante.

Fuente: [www.rae.es](http://www.rae.es)

(11) **Efecto o Síndrome de Dunning-Kruger.** Respecto de una o varias áreas del conocimiento, los incompetentes:

- Se muestran incapaces de reconocer su propia incompetencia.
- Tienden a no poder reconocer la competencia de las demás personas.
- No son capaces de tomar conciencia de su grado de incompetencia.
- Si son capacitados y entrenados para mejorar su competencia, pueden ser capaces de reconocer y aceptar su incompetencia previa.

*“Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments”. Journal of Personality and Social Psychology #77 1121-1134. 1999. DUNNING, David and KRUGER, Justin.*

*David Dunning (MSc)(PhD). Es un científico y profesor de psicología estadounidense experto en cognición social, procesos en la toma de decisiones y razonamiento. Era profesor de la Universidad de Cornell (EEUU) cuando describieron este síndrome. Actualmente es profesor en la Universidad de Michigan e invitado en la de Yale (EEUU) y en las de Mannheim y Colonia (Alemania). Ha publicado más de 80 trabajos científicos. Miembro de la Sociedad Psicológica de EEUU y de la Asociación Estadounidense de Psicología. E-Mail: [ddunning@umich.edu](mailto:ddunning@umich.edu)*

*Justin Kruger (MBA)(PhD). Es un científico y profesor de psicología estadounidense experto en comportamiento humano y toma de decisiones de consumidores y usuarios. Era profesor de la Universidad de Cornell (EEUU) cuando describieron este síndrome. Actualmente es profesor asociado en la cátedra de Marketing de la Escuela de Negocios Leonard Stern de la Universidad de New York. Ha publicado más de 30 trabajos científicos. Ha sido miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Estadounidense para la Investigación de los Consumidores. E-Mail: [jkruger@stern.nyu.edu](mailto:jkruger@stern.nyu.edu)*

**(12) RSE.** Sigla que significa “**Responsabilidad Social Empresaria**”. Se la define como la capacidad que tiene una organización de escuchar, comprender y satisfacer las necesidades de los RRHH que trabajan en ella, incluyendo sus grupos familiares primarios y de la/s Comunidad/es en la/s cual/es desarrolla sus actividades. Los principales atributos de una empresa socialmente responsable son cuatro: la ética en los negocios, el respeto y alta valoración de sus empleados, la calidad de sus relaciones y compromisos comunitarios y el cuidado del medio ambiente.

**(13) RRSS.** Sigla que significa “**Redes Sociales**”. Las RRSS son ‘comunidades’ o ‘grupos de afinidad’ compuesto por personas y organizaciones que están relacionadas por algún criterio de afinidad (amistad, parentesco, relación profesional, identidad política, hobbies, etc.). Las RRSS a través de Internet se han convertido en un fenómeno que ha transformado las comunicaciones en el mundo. Las RRSS más famosas son Facebook, Twitter, LinkedIn, WhatsApp, Instagram y YouTube.

**(14) NASDAQ.** Sigla que significa “**National Association of Securities Dealers Automated Quotation**”.

**(15) GCABA.** Sigla que significa “**Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires**”.

**(16) PCR.** Sigla que significa “**Polymerase Chain Reaction**” o “**Reacción en Cadena de la Polimerasa**”.

**(17) TDC/KPI.** Siglas que significan: “**Tablero de Control**” / “**Key Performance Indicator**”. Es una herramienta de gestión empresarial aplicable a cualquier organización, cuya utilidad es diagnosticar con la mayor anticipación posible los problemas y de esa forma solucionarlos con la mejor relación costo-beneficio. Los TDC se componen de conjuntos de indicadores, específicos de la especialidad, temática o área que monitorean, cuyo seguimiento y evaluación permanente, utilizando sistemas informáticos, permitirá contar con información de desvíos y/o problemas. El monitoreo y diagnóstico utilizando los indicadores de un TDC permite lograr el mejor control de las situaciones adversas. Los indicadores del TDC deben sintetizar la información necesaria para no tener ‘sorpresas’ ni perder el ‘control’ del área o sector a cargo, tal cual ocurre con el tablero de un avión. El éxito o fracaso de un TDC depende de los indicadores que lo conformen y la parametrización de datos que se adopte. Los indicadores siempre deben ser definidos por expertos en las áreas correspondientes. La sencillez de lectura de un TDC, idealmente con los colores de los semáforos (verde: ausencia de problemas, amarillo: alerta por posible problema, y rojo: problema detectado) también es muy recomendable, y es posible inclusive utilizarla en un TDC elemental funcionando en una planilla de cálculo Excel programada con macros. Cada vez es más necesario que ejecutivos y funcionarios de las empresas tomen decisiones con más fundamentos objetivos y menos intuición y, en ese sentido, los TDC son muy útiles. Además, los TDC permiten tener una percepción temprana de ‘tendencias’ lo cual es fundamental en la gestión exitosa de grupos de afinidad y comunidades. En el mercado se ofrecen TDC genéricos parametrizables que pueden ser utilizados en diferentes tipos y tamaños de empresas. Los TDC genéricos más desarrollados corresponden a las temáticas económico-financiera y de Marketing y son conocidos como **CRM (Customer Relationship Management)**.

**(18) Calidad Total.** Se define como “Las acciones necesarias para que cada miembro de una organización, sin importar su responsabilidad funcional, fabrique calidad y sea responsable de la misma en todos los productos (tangibles) o servicios (intangibles) que comercialice la empresa.” Resumiendo, la calidad total es la calidad por todos y en todas partes.

**(19) O&M.** Sigla que significa “**Organización & Métodos**”.

**(20) Círculos de Calidad.** Los círculos de calidad son grupos de empleados y/o operarios que se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo. Esta práctica se originó en el Japón donde los grupos se componen de entre 3 y 15 personas (normalmente alrededor de 7) que trabajan regularmente en el mismo lugar. La participación es voluntaria. El problema a tratar en el círculo es de libre elección. Al principio, los miembros del círculo de calidad aprenden técnicas para la identificación y la solución de los problemas. La duración de las reuniones es entre 1 y 2 horas, en horario normal o en extra remunerado y la frecuencia es semanal. El objetivo de los grupos es aumentar la eficiencia y mejorar la calidad “con la satisfacción del trabajo bien hecho”. Esta metodología, al hacer crecer a la gente, asegura el crecimiento y continuidad de la organización. El trabajo en equipo que se realiza en un **Sistema de Calidad Total (SCT)** es cuantitativamente diferente al trabajo en equipo clásico. En calidad total, trabajo en equipo significa ‘toda la organización’, sin excepción alguna.

**(21) RRHH.** Sigla que significa “**Recursos Humanos**”.

**(22) Sōichirō Honda (1906-1991).** Ingeniero, tester de motocicletas y autos, piloto de avión y empresario japonés. Cofundador en 1948 de Honda Motors Co., empresa que ha derivado en el inmenso y prestigioso Grupo Honda (industrial, motocicletas y vehículos terrestres, aéreos y acuáticos). Un soñador y emprendedor inalcanzable y uno de los máximos exponentes del llamado ‘Milagro Japonés’ y una mente brillante que cambió todo lo que ‘tocó’.

Fuentes y más información: <https://www.honda.es/hondadreams/2015/09/11/soichiro-honda-la-inspiradora-historia-de-un-sonador-incansable/> :: <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/h/honda.htm> :: <https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/5522/Soichiro%20Honda>

**(23) William Edwards Deming (1900-1993).** Ingeniero eléctrico [MSc][PhD], físico, estadístico, consultor, docente universitario y escritor estadounidense. Experto en Control Estadístico de Procesos (SPC). Recibió múltiples condecoraciones, premios y distinciones y también fue nombrado doctor honoris causa de varias universidades. Los “**14 Principios de Deming**”

(24) y las “7 Enfermedades Mortales del Gerenciamiento” (25) cambiaron para siempre la gestión de la calidad y la productividad empresarial. Deming es considerado el ‘Padre’ de los SGC y es reconocido por el principal precursor de la denominada “3ª Revolución Industrial” también llamada “El Milagro Japonés”. En Japón se ganó el respeto y la admiración de los japoneses. Además, fue el inspirador de Kaoru Ishikawa (26), creador del diagrama ‘Causa-Efecto’ o ‘Espina de Pescado’ en la gestión de la calidad.

Fuentes y más información: <https://historia-biografia.com/william-edwards-deming/> :: <http://kailean.es/william-edwards-deming-el-propulsor-de-la-calidad-total/> :: [https://www.ecured.cu/William\\_Edwards\\_Deming](https://www.ecured.cu/William_Edwards_Deming) :: [https://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming) :: <https://www.todostuslibros.com/autor/w-edwards-deming>

**(24) Los “14 Principios de Deming”.** Provocaron el llamado ‘Milagro Japonés’, primero, y que luego revolucionaron a las empresas en todo el mundo, suponen una gran transformación de las empresas:

1. Constancia en la mejora de los productos/servicios. Imprescindible para que la empresa sea más competitiva y pueda crecer creando más puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación con la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección masiva como método para mejorar la calidad. En lugar de esto, hay que mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo con la materia prima y a lo largo de todos los procesos de agregado de valor.
4. Terminar con la ancestral práctica de comprar a los proveedores que tienen los precios más bajos. En lugar de eso, reducir el costo a su mínima expresión en una relación a largo plazo y, si es posible, con un solo proveedor para cada ítem, basando la relación proveedor-cliente en la lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y de forma definitiva los sistemas de gestión de planificación, desarrollo, producción y servicios de cualquier actividad. Esto mejora irremediamente la calidad y la productividad porque baja constantemente los costos.
6. Establecer todas las acciones de educación (capacitación y entrenamiento) necesarias dentro del horario de trabajo.
7. Desarrollar líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El principal objetivo del personal con jerarquía (gerentes, jefes y supervisores) debe ser ‘conducir’ y ayudar a la gente y también actuar sobre las máquinas y dispositivos para que realicen su trabajo lo mejor posible.
8. Eliminar el miedo en el trabajo y construir confianza con los líderes, de esta manera todos los empleados podrán trabajar más eficientemente.
9. Eliminar las barreras que existan entre las áreas o departamentos de la empresa. Abolir la competencia interna y construir un sistema de gestión basado en la cooperación y el beneficio mutuo que abarque a todos los niveles de la organización.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas que pidan o exijan ‘cero defectos’ o el ‘alcance de nuevos y mejores niveles de productividad. Estas exhortaciones sólo crean rivalidades. La causa principal de calidad y productividad bajas es el ‘sistema de gestión’ y va mucho más allá del poder de los empleados sin jerarquía.
11. Eliminar cupos o cuotas numéricas que deben ser alcanzados y la gestión con premios/castigos por alcanzar o no los objetivos.
12. Eliminar todas las barreras que sean necesarias que impidan a los empleados sentirse contentos y orgullosos por realizar bien su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o sistemas de méritos que puedan otorgar ‘rangos’ o ‘categorías’ a la gente y que puedan ser fuentes de conflictos.
13. Implementar un fuerte programa permanente de educación (capacitación y entrenamiento) con el fomento permanente de la ‘automejora’.
14. Que todos los empleados de la empresa participen de la transformación y mejora de la empresa. Pero los empleados no pueden hacerlo solos, por lo cual es imprescindible contar con un ‘plan’ y que todo el personal con jerarquía (gerentes, jefes y supervisores) sea idóneo y se comprometa con su éxito.

**(25) Las “7 Enfermedades Mortales del Gerenciamiento”.** Generalmente aparecen cuando se implementan los Principios de Deming y, normalmente, se oponen al cambio o lo dificultan:

1. Falta de constancia en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Las empresas se suelen priorizar los resultados económicos trimestrales en vez de analizar la mejora continua de procesos y productos/servicios.
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y la distribución de utilidades. Todo énfasis en las utilidades a corto plazo siempre lleva a la pérdida de la constancia necesaria para el crecimiento en el largo plazo.
3. Evaluación de los empleados por rendimiento de su trabajo, clasificándolos por méritos o por la revisión anual de resultados. La evaluación de los empleados por sus méritos productivos está centrada en el producto/servicio terminado y no en la necesidad de ayudar a la gente que deben cumplir los líderes. Evaluar por méritos de productividad destruye el trabajo en equipo y aumenta la rivalidad interna.
4. Rotación de las personas con jerarquía, muy especialmente los gerentes. Cuando la rotación es alta siempre existe en quienes dirigen una falta del compromiso necesario con la calidad y la productividad y una ruptura de las relaciones con los empleados a cargo, desmejorando la conducción y la gestión en general.
5. Gerenciamiento basado en las cifras visibles, muy especialmente las económicas-financieras. Ninguna empresa debería basarse sólo en cifras o datos numéricos, sino también tener en cuenta todos los otros factores importantes como identificación, pertenencia y alegría de los empleados, especialmente los ‘intangibles’ que no aparecen en el balance.
6. Costos elevados de seguridad y salud ocupacionales. El incremento de enfermedades y accidentes de trabajo pueden desembocar en mayores costos que afecten la competitividad de la empresa.
7. Costos elevados de las garantías otorgadas a los productos/servicios. Es vital responder a las quejas y reclamos por calidad y jamás olvidar que la mayoría de los clientes que cambian de proveedor debido a la calidad no le manifiestan nada. También hay que tener presente que muchos reclamos de calidad son incentivados por los abogados que trabajan a porcentaje del monto final de las sentencias en contra de la empresa.



**(26) Kaoru Ishikawa (1915-1989).** Licenciado en química e ingeniero químico (MSc)(PhD), consultor, empresario industrial, conferencista, militar y docente japonés. Multipremiado, incluyendo el premio ‘Deming’, y condecorado especialista en gestión de la calidad. Primer presidente de la filial japonesa de ISO (1960-1977). Creador del exitoso diagrama ‘Causa-Efecto’ o ‘Espina de Pescado’ compuesto por dos niveles (gerencial y evolutivo) que se fundamenta la concepción de que los problemas relacionados con la calidad excepcionalmente tienen una sola causa, sino que se originan en un cúmulo de causas. Sólo se trata de encontrar las causas y aplicarlas en el diagrama. La primera empresa en aplicarlo fue Kawasaki y logró un éxito tremendo. Los “11 Principios de Ishikawa” (27) y Las “7 Herramientas para Gestionar la Calidad” (28) se utilizan en todo el mundo. También fue el creador de los exitosos ‘círculos de calidad’.

Fuentes y más información: [https://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Kaoru_Ishikawa) :: [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa) :: <https://www.youtube.com/watch?v=IEo4G2H3aMc> :: <https://www.youtube.com/watch?v=asGkla7ZPEQ>

**(27) Los “11 Principios de Ishikawa”.** Son los componentes claves de la filosofía japonesa de la calidad:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en calidad es conocer perfectamente lo que el cliente quiere.
3. El estado ideal de la gestión de la calidad se alcanza cuando ya no es necesario realizar inspecciones de calidad.
4. Se deben eliminar las causas de los problemas y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados de la empresa.
6. No se deben confundir los medios con los objetivos.
7. Siempre se debe poner la calidad en primer lugar y las ganancias se deben pretender a largo plazo.
8. El comercio está conformado por ‘entradas’ y ‘salidas’ de la calidad.
9. La gerencia no debe enfadarse cuando sus dependientes le presenten hechos negativos.
10. El 95% de los problemas de cualquier empresa se pueden resolver con herramientas simples.
11. Los datos que no tengan dispersión o variabilidad estadística son falsos.

**(28) Las “7 Herramientas para Gestionar la Calidad”.**

1. Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado.
2. Planillas de Inspección.
3. Gráficos de Control.
4. Diagramas de Flujo.
5. Histogramas o Diagramas de Barras.
6. Diagramas de Pareto o de las Distribuciones A-B-C.
7. Diagramas de Dispersión o Gráficos de Correlación.

**(29) Peter Ferdinand Drucker (1909-2005).** Abogado, periodista, filósofo, sociólogo, consultor, conferencista, profesor universitario, filántropo y escritor austriaco-estadounidense. Es considerado el ‘Padre’ del Gerenciamiento (Management) Moderno y el más grande experto en gestión de organizaciones que el mundo ha conocido. Fue el primer académico en abordar la “Postverdad o Mentira Emotiva” (30). Autor de más de 40 libros. Multipremiado y condecorado. Y con permanente vigencia de “Los 10 Principios de Drucker” (31).

**(30) Postverdad o Mentira Emotiva.** Es un ‘Neologismo’ (palabra, acepción o giro nuevo de una lengua) que describe las situaciones en las cuales, a la hora de influenciar a la opinión pública los hechos objetivos tienen menos influencia que las apelaciones a las emociones y creencias de la gente. Como ha detectado la Sociología, para amplios sectores de la sociedad algo que aparenta ser verdad es más importante que la propia verdad, cuando coincide con su sentido común. En Ciencias Políticas se denomina política de la postverdad o posfactual a la que en sus debates se enmarcan en las apelaciones emocionales desestimando los detalles de la política pública y con la reiterada afirmación de puntos de discusión en los cuales las réplicas fácticas (de los hechos) son ignoradas. La postverdad difiere de la tradicional falsificación de la verdad y se resume como la idea en “el que algo que aparente ser verdad es mucho más importante que la propia verdad”. En el pensamiento del autor de esta publicación, la postverdad es lisa y llanamente una mentira o estafa o falsedad que, en todos los casos, se encubre con el término políticamente correcto de la postverdad. La palabra “postverdad” (post-truth) fue usada por primera vez en 1992 por el escritor y dramaturgo serbio-estadounidense Steve Tesich, quien escribió un artículo en la revista ‘The Nation’ sobre los casos ‘Watergate’ (1972), ‘Irangate’ (1985) y ‘Guerra del Golfo’ (1990). En 2004, Ralph Keyes usó la palabra en su libro ‘The Post-Truth Era: Dishonesty and Deception in Contemporary Life’ (La era de la postverdad: deshonestidad y decepción en la vida contemporánea).

**(31) Los “10 Principios de Drucker”.**

1. Descentralizar, lo máximo posible, la toma de decisiones.
2. Planificar el futuro de la empresa con objetivos claros y precisos.
3. Participación de los empleados en la gestión de la empresa.
4. En toda crisis lo más importante es buscar las oportunidades de negocio.
5. Los RRHH son el activo más importante que tiene cualquier empresa, por más automatizada que esté.
6. El valor del conocimiento superará al del capital con el avance tecnológico.
7. El CEO de cualquier empresa está obligado, por la esencia del cargo, a ser eficiente.
8. El cliente siempre sabe más del producto/servicio que su proveedor.
9. Las empresas cuando innovan y son exitosas tienen poder de ‘cambio’ en la sociedad.
10. Cualquier liderazgo, pero muy especialmente el de los CEO, lleva intrínseca responsabilidad indelegable.

En nuestra experiencia de 30 años de consultores nos hemos permitido agregar tres obligaciones/condiciones ‘imprescindibles’ de los CEO a la enunciada por Drucker en el ‘Principio N° 7’ que son tener: **Ética** (32), **Talento** (33) y **Resiliencia** (34)

**(32) Ética.** Disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano. Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad. La palabra proviene del término griego 'ethikos' que significa 'carácter'. Aristóteles fue el fundador de la ética. Los 'Principios Éticos' son los fundamentados en la ética.

Fuentes y más información: <https://definicion.de/etica/> :: <https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>

**(33) Talento/s.** Del latín 'talentum' o 'moneda de cuenta'. Del griego 'tálanon' o 'unidad de peso'. Sinónimos: inteligencia y aptitud. **Inteligencia:** capacidad de entender o comprender. Capacidad de resolver problemas. Conocimiento, comprensión y acto de entender. **Aptitud:** capacidad para desempeñarse competentemente en algo. Persona inteligente o apta para determinada ocupación. Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de las tareas en una empresa, una institución o en el gobierno en todos sus niveles.

Fuentes y más información: <https://definicion.de/talento/> :: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=talento> :: [https://es.wikipedia.org/wiki/Talento\\_\(aptitud\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud))

**(34) Resiliencia.** Sinónimo de "Entereza". 1. Es la capacidad de una persona o una comunidad hacer frente a las adversidades de la vida y transformar el sufrimiento en la fuerza motora del resurgimiento. 2. Capacidad de enfrentar a un agente perturbador o un estado adverso o una situación adversa. 3. Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.

**(35) Philip Kotler (1931).** Doctor en Economía y Marketing, matemático, consultor, conferencista, científico, profesor universitario y escritor estadounidense. Es considerado el 'Padre' del Marketing. Multipremiado en todo el mundo. Profesor Emérito de la Cátedra de Marketing en Kellogg School of Management de la Northwestern University. Autor de más de 12 libros.

Fuentes y más información: [https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler\\_philip.aspx](https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/kotler_philip.aspx) :: <https://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonista-1050/philip-kotler> :: <https://historia-biografia.com/philip-kotler-padre-del-marketing/>

**(36) Los "10 Principios de Kotler".**

1. El Cliente es lo más importante para cualquier organización.
2. La segmentación de mercado y la diferenciación de producto según los consumidores/usuarios potenciales son herramientas esenciales para el Marketing.
3. El valor agregado a los productos/servicios siempre tiene que estar orientado a la satisfacción del Cliente.
4. La gestión de los canales de distribución y comercialización (Trade Marketing) es de importancia estratégica.
5. La retroalimentación permanente con los CF/UF es esencial.
6. La comunicación con los Clientes debe ser permanentemente creativa y amena o divertida.
7. Los datos, las estadísticas y los TDC en el CRM deben ser cosas normales de todos los días para lo cual es imprescindible el Marketing digital.
8. El Marketing debe ser pionero en el uso de nuevas tecnologías, muy especialmente las que le brinden rápida y eficientemente las necesidades insatisfechas de los Clientes.
9. La fidelización de los Clientes fue, es y será prioritaria y todo lo que se haga para mejorar su atención es poco.
10. El Marketing está en la vida diaria de todas las personas razón por lo cual su importancia es relevante en cualquier organización.

**(37) Empatía.** Es la habilidad de entender y compartir los sentimientos y actitudes de otras personas. O sea, es imaginarse en el lugar del otro y sentirse identificado. Es una habilidad cognitiva, emocional y afectiva. En Marketing cuando más precisa y profunda sea la empatía alcanzada con los clientes mejores serán los resultados de los abordajes.