

## SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Prof. José A. Bonilla (FACE/UFMG – Brasil)

E-mail: [bonilla.bhz@terra.com.br](mailto:bonilla.bhz@terra.com.br)

### I. ARTÍCULOS BÁSICOS: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (Parte I).

**Estructura de la Serie:** Esta serie de Cuadernos sobre Gestión de la Calidad tendrá inicialmente cuatro artículos básicos y posteriormente serán elaborados un número considerable de ellos sobre el tema y relacionados a áreas específicas, siendo que las dos primeras las de Servicio Público y de Agropecuaria para posteriormente incluir otras como Salud y Educación.

La frecuencia prevista de artículos será quincenal, siendo el artículo siguiente el primero de los cuatro básicos.

#### • INTRODUCCIÓN

Es notorio que la Gestión de la Calidad Total (GCT), que estalló como un cohete luminoso en la década del 90 en América Latina, especialmente en Brasil, está hoy en un proceso de estancamiento. En este artículo se examinan las causas, especialmente a nivel estructural.

La GCT, procedente del Japón, fue creada a partir de dos vertientes básicas: la técnica y la humana que sustentaron el crecimiento de las industrias japonesas de los años 70 y 80. Cuando ella llega a Occidente, primero a los EEUU (alrededor de 1980) y después, a partir de 1990, a América Latina con resultados excelentes, produciendo impactos muy favorables en todas las áreas en que se aplicó.

Sin embargo, ya alrededor de 1995 comenzó un período de estancamiento y retroceso que se prolonga hasta la actualidad. Las causas de esta situación son atribuidas a la postura gerencial prevaleciente en Occidente, claramente elitista, inmediateista, autoritaria, preocupada solo por el lucro. De este modo, se perdió respeto por el ser humano y por lo tanto, los funcionarios sintiéndose cada vez más exigidos, acabaron por resistir la nueva metodología, negándose así a ser más explotados.

La idea central del artículo es, retomando las bases humanistas de la GCT, crear conciencia de que la motivación, la valorización y la participación de los empleados es fundamental para cada organización. Por lo tanto, a partir de ellas será posible recuperar toda la riqueza de la GCT a partir de un enfoque progresista.

**Gestión de la Calidad Total (GCT)**, o sea Total Quality Control (TQC), corresponde a un modelo gerencial creado en el Japón durante la ocupación de los aliados, después de la rendición incondicional de los japoneses en 1945.

A partir de los años 50 y debido a la victoria del régimen comunista en China, los grandes vencedores de la Segunda Guerra, los EEUU, reforzaron al Japón con cuantiosos recursos financieros y humanos. Entre estos últimos se destacaron dos especialistas: Deming y Juran, que a partir de 1954 consiguieron una hazaña imposible en su país de origen: combinar la escuela técnica con la humanista.

Esas dos escuelas, engloban dos líneas diferentes de pensamiento y acción.

La **técnica**, nace con Taylor alrededor de 1900, se desarrolla con los métodos de control estadístico de Shewart (1930) y se consolida con todo el conocimiento científico de los grandes maestros Feigenbaum y los mencionados Deming y Juran en cambio la **humanística**, se desarrolla a partir de las investigaciones sobre comportamiento humano realizadas principalmente por Mc Gregor, Herzberg y Maslow.

La visión mas moderna de la GCT (**Auténtica**, según la nomenclatura expuesta en el ítem siguiente), incorpora nuevos desarrollos, incluyendo la problemática ambiental, la responsabilidad social y sobre todo el **enfoque holístico**.

Un aspecto fundamental de la GCT es el concepto de **rompimiento** (desatendido por el enfoque occidental). **El rompimiento implica un cambio en la forma de pensar, de estilo y de postura**, involucrando todos los miembros de la organización, desde el Principal dirigente hasta el último funcionario. En particular, la figura de ese Principal asume dimensiones decisivas, pues es él, quien tiene en sus manos el detonador del éxito o fracaso de la implantación de aquella metodología. En efecto, la GCT es un programa del Principal; por lo tanto, o él **rompe con el modo de pensar, sentir y actuar antiguo**, a través de la asunción y compromiso personal con aquel, transformándolo en un dinámico agente de cambios, o lo abandona a sus propias fuerzas, inviabilizándolo.

#### • CALIDAD TOTAL AUTÉNTICA

Desde 1976 vivimos en Brasil. Alrededor de 1990 comenzó en este país el “boom” por la Calidad Total. Al principio mucha gente lo consideraba una panacea, una varita mágica que llevaría el país en poco tiempo a transformarse en un miembro del Primer Mundo. Como consecuencia, comenzó a ser aplicada a “diestra y siniestra” en organizaciones de todo tipo.

Sin embargo, poco tiempo después – allá por 1994 – comenzó a sentirse una reacción contraria, con personas reclamando estragos causados por una tal “señora” llamada Calidad Total. En nuestras variadas actividades como conferencista, profesor, escritor y consultor en el tema, fuimos sintiendo este cambio de percepción en las personas, de modo que suponiendo que hubiera algún malentendido por parte de éstas, intentamos explicar más cuidadosamente los principios y los fundamentos de la nueva tecnología gerencial. En ocasiones parecía que esas explicaciones eran satisfactorias, a veces solo parcialmente y en ciertas oportunidades obviamente eran insatisfactorias. Para dejar las cosas mas claras, en 1994 publicamos un libro<sup>(\*)</sup>, donde presentamos una **visión ecosistémica** de la Calidad. Con todo, en la enorme lista de obras sobre el asunto, este texto era solo uno más, y no fue un éxito de divulgación por la poca promoción, a no ser en su lanzamiento.

Con el paso del tiempo, nuestra perplejidad acerca de lo que ocurría en la cabeza de las personas en relación con la idea de Calidad Total, fue aumentando. Hasta que en 1995 fuimos privilegiados por una chispa de comprensión. Lo que comprendimos es que **“Calidad”** o **“Calidad Total”** significaban cosas diferentes, del mismo modo que las palabras **justicia, libertad o amor** significan cosas distintas según sea la mente que las está percibiendo. En realidad, mientras nosotros hacíamos énfasis en los **fundamentos**, muchas personas vinculaban el concepto de Calidad exclusivamente a sus **aplicaciones concretas** en determinadas organizaciones, lo que generalmente distorsionaba dichas fundamentaciones.

---

<sup>(\*)</sup> Bonilla José A. **Resposta à Crise: Qualidade Total Autêntica**. San Pablo: Nobel, 1994, 248 p.

A partir de ahí, en todas nuestras conferencias, seminarios y consultorías (y ahora en este artículo), enfrentamos esa dificultad a partir de una afirmación provocativa: **“Somos contra y a favor de la Calidad Total”**. Naturalmente que las personas tienen un sentimiento de sorpresa o hasta de estupor cuando oyen esto (y ese es justamente el objetivo: despertar el interés, para que la comprensión sea mas completa), ya que debería esperarse de nuestra parte, una fervorosa e incondicional defensa de la GCT. La explicación que presentamos para esa contradicción aparente es más o menos la que sigue.

Hoy en día ya no es posible hablar de Calidad, Calidad Total o Gestión de la Calidad Total o GCT como un concepto homogéneo. Con el paso del tiempo se han desarrollado ciertas **categorías de Calidad Total**, cada una teniendo características específicas. Para simplificar, reduciremos esas categorías a tres principales, a saber:

- **Calidad Total Clásica.** Procedente de Japón, forjada durante 20 años (1954-1975) en las principales industrias de ese país. A través de su aplicación generalizada pasó de ser un país arrasado por la guerra a una potencia mundial, incluso invadiendo el mercado del país más poderoso del mundo y poniendo en jaque a las orgullosas empresas de EEUU.  
**El modelo clásico** tiene dos vertientes esenciales: **la técnica**, la cual proporciona instrumentos simples y pragmáticos pero extremadamente eficientes, capaces de contribuir de forma significativa al combate de los problemas identificados y **la humana**, preocupada con el **crecimiento de las personas** en la organización.
- **Calidad Total Mecanicista.** En la medida en que el éxito japonés se fue difundiendo en todo el mundo, los otros países - algunos ya en la década del 80 – pasaron a adoptar el modelo clásico, sólo que siguiendo el enfoque gerencial americano, predominantemente de resultados a corto plazo y por tanto se simplificó – mejor sería decir se cercenó – aquel modelo, de tal forma que se apropiaron de las técnicas, abandonando casi totalmente la vertiente humanista, considerada como rasgo cultural japonés, inapropiado para Occidente. De este modo, la importancia del componente humano pasó a ser recordado en las organizaciones sólo en el momento de los discursos. La oleada neoliberal que invadió el mundo al iniciarse la década del 90 dio más combustible a este enfoque. Lo más lamentable es que este modelo de GCT prevalece hoy en Occidente.
- **Calidad Total Auténtica.** Junto con un brote neoliberal en la Economía, la década del 90 vino con otros ingredientes más interesantes, tales como: derechos del consumidor, protección ambiental, responsabilidad social, etc., mostrando que la concientización del ser humano está en proceso de aceleración rápida. **La Calidad Total Auténtica** es un modelo en fase incipiente, aunque en realidad implica una **actualización y expansión del modelo clásico**, pues en su elaboración (su inicio comenzó hace 50 años), determinados asuntos no estaban en discusión. Por ejemplo, la preocupación por la protección ambiental comenzó a gestarse lentamente a mediados de la década del 70 y las discusiones sobre desarrollo sustentado son más recientes. Asimismo, el concepto de cliente en el sentido más amplio como lo conocemos hoy (aquellos que son afectados por los productos de la organización, por ejemplo contaminación ambiental), no estaban incluidos expresamente en el modelo clásico.

Por otro lado, ya no es suficiente con el **“crecimiento del ser humano”** en la organización. Ahora, es necesario desarrollar la GCT con una visión mas amplia: **“crecimiento del ser humano, dentro y fuera de la organización”**. Esto nos lleva a una **concepción holística** del ecosistema social.<sup>(\*)</sup> Este modelo de **Calidad Auténtica** está en proceso y creemos que cuajará en la parte del mundo en la cual la Humanidad tiene su mayor carga de esperanza: América Latina. Este modelo, apoyándose en el **enfoque holístico** privilegiará – sin duda – el equilibrio. Y este equilibrio aquí será dado por la combinación entre el conocimiento técnico y la vida humana, entre el principio

auto-afirmativo y el principio integrativo, entre lo tangible y lo intangible, entre lo manifiesto y lo subyacente .Ver<sup>(\*)</sup>.

Ahora queda claro por qué somos **contra** la Calidad Total Mecanicista, pero **a favor** de la **Clásica**, debidamente actualizada por la **Auténtica**. Es para nosotros un instante de especial regocijo escribir en este momento estos conceptos, especialmente para los pueblos latinoamericanos que están haciendo denodados esfuerzos para transformar su destino.

De esta forma, la escala de valores pasa de apenas **nivel de vida** (para unos pocos) para **calidad de vida** en el ecosistema social tomado como conjunto (y por lo tanto, para el mayor número posible de personas).

**Calidad Total Auténtica es una nueva manera de sentir, pensar y actuar**, o sea un **nuevo modo de vivir**, en el cual la Humanidad – gradualmente- está ingresando. Y esto generará, necesariamente, un nuevo estilo y un nuevo comportamiento, tanto gerencial como personal. El adjetivo Auténtica, implica en que la nueva tecnología gerencial; (Gestión de la Calidad Total) no podrá abandonar su **fundamento holístico** en aras de su operacionalización metodológica.

#### **\* NUEVOS ESCLARECIMIENTOS SOBRE LA FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL AUTÉNTICA**

**Gestión de la Calidad Total** es el nuevo instrumento que la sociedad en general y las organizaciones públicas y privadas, en particular, disponen para ingresar en la nueva era marcada por la llegada del Tercer Milenio. La actual y la siguiente década serán el fermentario, el laboratorio, el crisol donde se cristalice la comprensión de los significados más profundos de aquel concepto. En efecto, la GCT como toda idea importante no puede ser enjaulada en una definición cerrada. Ella es – por su propia naturaleza – dinámica, multifacética, expansiva. Su significado está siempre abierto, incorporando nuevos desarrollos, nuevos horizontes, nuevos desafíos.

Sin embargo, es necesario colocar la idea de **Calidad Total** en términos concretos, para que pueda ser mejor comprendida. La mejor forma de hacer esto sería, tal vez, a partir del **lenguaje técnico**, mostrando así el primer círculo del asunto: en este enfoque la **Gestión de la Calidad Total** sería una herramienta, un instrumento, una metodología, o como dice el Prof. Falconi “**una estrategia para resolver problemas**” existentes en una organización.

Pero también es necesario percibir un segundo círculo, donde los aspectos humanos tienen primacía. Desde ese ángulo, **Calidad Total es un modo de vivir**, de forma que el centro de ella es deslocado del seno de cada organización específica para el seno de la sociedad humana. Proponemos así un **enfoque holístico** de la Calidad Total, donde los métodos y las técnicas proporcionan un camino definido y seguro. Pero esos caminos precisan ser recorridos y de esa forma atravesar la piel, la mente, el corazón y el alma de los seres humanos que habitan este planeta.

De este modo, la idea de que, por medio de la **GCT Auténtica** las organizaciones sean capaces de asegurar su sobrevivencia y construir su prosperidad, es solo el edificio visible de una concepción más elevada: iniciar el rescate del hombre, a través de un modo de vivir asentado en la coherencia, en la transparencia y en la cooperación, como camino para alcanzar la cumbre de las aspiraciones humanas, que es la **auto-realización**.

---

<sup>(\*)</sup> Bonilla José A **Abordagem Holística: Fundamentos e aplicações**. Belo Horizonte: UFMG. 2000, 119 p.

Esto, es verdad, representa la versión antipódica de la sociedad humana como ella se presenta hoy, hundida en el egoísmo, en el fisiologismo, en la gananciosidad y en la explotación.

El **enfoque holístico** nos enseña que el Universo está equilibrado por dos grandes principios que se manifiestan en todos los niveles y dimensiones, desde las partículas subatómicas hasta las galaxias. Son ellos: el **principio auto-afirmativo**, que busca la sobrevivencia de las partes y el **principio integrativo** que asegura la sobrevivencia del Todo. (Los chinos ya sabían esto hace millares de años, antes que la moderna Física subatómica diera base científica para estos conceptos. Ellos los llamaban de Yang y de Yin).

De esta forma, el **principio auto-afirmativo**, actuando suelto, conduce a la vida que hoy nos asfixia. Ya el **principio integrativo**, que está comenzando a desarrollar un nuevo ciclo, conduce a la solidaridad humana, a la relación placentera con el trabajo, a la paz con los otros y consigo mismo. Es ese sendero que la comunidad humana está comenzando a recorrer lentamente.

La **GCT Auténtica**, desde el punto de vista **holístico**, debe ser entendida como una **metodología técnica de sobrevivencia** (principio auto-afirmativo) y como un **modo de vivir** (principio integrativo). Ambos principios son opuestos, pero complementarios, de modo que precisamos trabajar con ambos de forma más o menos simultánea. Esto fue demostrado científicamente a través del principio de complementariedad, elaborado por Bohr alrededor de 1920, lo que le valió el Premio Nobel de Física. Sin querer entrar en polémicas religiosas, es interesante recordar que **el principio integrativo** fue presentado al mundo occidental hace 2000 años, apenas con un nombre diferente: **amor**.

Según lo expuesto en el párrafo anterior, está implícito que será necesario desarrollar - simultáneamente- los aspectos metodológicos de la Calidad, junto con lo que se denomina **crecimiento del ser humano**, el cual incluye motivación, participación y valorización de los funcionarios y/o trabajadores, los que así serán capaces de transformar un instrumental técnico extremadamente poderoso, en resultados favorables para toda la comunidad.

**Una nueva forma de percibir al mundo**, a las organizaciones, a las personas y a las relaciones entre todos esos elementos, o sea **una nueva forma de pensar, sentir y actuar** es el camino a recorrer, si honestamente se está interesado en la implantación de la Gestión de la Calidad Total Auténtica.

En resumen, la **Gestión de la Calidad Total Auténtica** no es apenas la sumatoria de un conjunto de herramientas técnicas altamente eficientes. En verdad, ella implica mucho más, pues se trata de un **nuevo modo de vida**, el cual para ser bien sucedido precisa estar **centrado en el ser humano**, quien utilizando sus potencialidades naturales y dirigiéndolas para objetivos nobles, hará, ciertamente un uso óptimo de aquel instrumento técnico.