

SERIE: CUADERNOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

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

E-mail: bonilla.bhz@terra.com.br

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

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 segundo de los cuatro básicos.

• LA NECESIDAD DE CAMBIO DE LA POSTURA GERENCIAL

En el inicio de la década del 90, la **Gestión de la Calidad Total (GCT)** se desarrolló ampliamente, especialmente en Brasil (y en el resto del Tercer Mundo), con resultados muy auspiciosos, lo que llevó a suponer que nos encontrábamos frente a una panacea.

Pero pasada esta primera fase de encantamiento, llegó la **prueba decisiva**, que condujo a determinar si la implantación de la GCT resultó **auténtica** o **falsa**. La diferencia enorme que existe entre ambas, se concentra en un punto básico, absolutamente esencial: el grado en que la dirigencia organizacional está dispuesta a cambiar **su postura global**. Mientras no sea adoptada para valer una decisión en este sentido, lo demás es secundario. Es más: es preferible ni pensar en el uso de aquella metodología hasta no tener un pleno consenso a nivel de la dirección, de que esa implantación debe ser hecha para valer, pues, de otra forma solo se consigue – a medio plazo - frustrar los funcionarios, que tendrán una demostración real de otra maniobra de la organización para sacar mas provecho de ellos.

Es claro que debemos reconocer la necesidad imprescindible de **dominar las respectivas técnicas gerenciales** que permitan una implantación efectiva de la Calidad y de la productividad en la organización, pero precisamos dar énfasis –simultáneamente- a los **principios básicos** y a la **filosofía** que impregnan un **Programa de Gestión de la Calidad Total Auténtica**.

En resumen, la **principal causa del actual retroceso de la GCT**, por lo menos en Brasil, donde ya fue extraordinariamente floreciente, se debe, según nuestra experiencia personal, **al predominio de una visión mecanicista**, asentada en el "lucrativismo" y la falta de responsabilidad social. Esto no ocurrió en forma sorpresiva. En primer lugar, los pioneros de GCT, especialmente Deming, fueron muy claros en lo relativo a la importancia del **crecimiento del ser humano**. Son los funcionarios y no las metodologías o las máquinas que **construyen** la Calidad; máquinas y métodos son, simplemente, medios.

En la onda de globalización que hoy nos invade, el proceso se agudizó aún más. Un ejemplo concreto de lo que queremos decir es este: en una organización, seis empleados ejecutaban satisfactoriamente un cierto proceso. Con la implantación de la GCT, el proceso se volvió más rápido, más simple y más barato. Por lo tanto, en lugar de seis empleados, cinco harán el trabajo sin problemas.

Aquí entramos en el momento crucial: de acuerdo con **los principios básicos y la filosofía** de la GCT, ese funcionario excedente debe ser remanejado y utilizado en otro sector. Esto fue enseñado por Deming y otros al inicio de esta nueva metodología. Sin embargo, esos principios y esa filosofía no son ni siquiera considerados por empresarios y gerentes miopes, seguidores del modelo mecanicista, por lo tanto, incompetentes en términos sociales y humanos. Ellos simplemente despiden uno de los funcionarios, creyendo que con la eliminación de su salario y de las respectivas cargas sociales, el lucro aumentará al final del próximo mes.

Pero ellos olvidan que el ser humano no es un robot. ¿Qué acontece con los cinco sobrevivientes? ¿Será que ellos van a continuar trabajando para introducir nuevas mejoras en el proceso? ¿Para qué? ¿Para que uno de ellos sea el segundo despedido del grupo?

Convengamos en que algunos empleados pueden ser analfabetos (eso es común en Brasil), pero no son burros! Es así que muchas organizaciones acaban saboteando la GCT y con ello cavando su propia tumba.

Como ya fue expresado anteriormente, nada de lo que está aconteciendo con muchos Programas de Calidad Total resultó sorprendente. Por ejemplo, desde hace casi 15 años, el autor^(*), en pleno auge de aquella metodología, alertaba para esa problemática: **la GCT debe ser Auténtica**. De lo contrario, lo mejor es olvidarla. En el mencionado texto ya presentábamos en el capítulo cuarto “Veintidós maneras de fracasar (completa o parcialmente) en la implantación de la Calidad y como evitarlas”.

A continuación se comentarán solo las tres principales, trabajadas según las experiencias de años posteriores.

- **La alta administración no asume la responsabilidad y el liderazgo por la Calidad Total**, suponiendo que los problemas son causados por los “otros” (especialmente los funcionarios del escalón más bajo). Para decir la verdad, esta es la **raíz** de todos los fracasos. Lo peor es que eso no es novedad. Deming se cansó de decirlo y en Brasil el Prof. Miyauchi, principal consultor de la Fundación Christiano Ottoni (que comandaba la implantación de la Calidad en la época) lo repitió muchas veces, a partir de 1990.

Esta visión miope atribuye a los empleados los problemas de la empresa, estigmatizándolos como indolentes, perezosos y con dificultades de aprendizaje (a pesar que hace más de 70 años que se conoce el papel vital de la **motivación** en el comportamiento humano). La miopía de la alta administración, acompañada generalmente de forma entusiasta por las gerencias intermediarias (que así descargan sus conciencias y sus responsabilidades), no consiguen percibir que los empleados son, en la mayoría de los casos, víctimas del sistema y no de su propio desinterés.

Investigaciones citadas y realizadas por Falconi Campos^(*) nos informan que **la administración es responsable por 85 % de los problemas que existen en las organizaciones**. ¿Será que las dirigencias nunca van a despertar para esta realidad? ¿Cuánto tiempo más será necesario esperar para tener un **cambio de postura gerencial** para tener valor? La forma de evitar este tipo de fracaso es conocida desde hace cerca de 50 años (y en Brasil desde por lo menos 15 años) y ella es: **Asumir un compromiso con la eficiencia global de la organización, conjuntamente con el liderazgo en la implantación de la GCT**.

(*) Bonilla José A Resposta à Crise: **Qualidade Total Autêntica em Bens e Serviços**. San Pablo: Editora Nobel, 1994, 248 p.

(*) Falconi Campos V. **Gerencia da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1990, 187 p.

- **Despreciar la necesidad de crecimiento humano en la organización.** Hay una tendencia generalizada en Occidente a considerar los trabajadores como máquinas, tendencia que se ha agudizado drásticamente en los últimos tiempos. Siendo así, cuanto más produzcan en un cierto tiempo, más serán reconocidos como unidades eficientes y por lo tanto, valiosas. Inclusive, algunas veces se intenta estimular estos resultados con incentivos salariales, equivalentes a un lubricante que sería colocado en algún mecanismo para posibilitar su mejor funcionamiento.

Pero como ya se dijo, el hombre no es una máquina, estando sujeto a influencias de las más variadas. La influencia más básica es el instinto de conservación de su propia vida (y de sus familiares), para lo cual necesita satisfacer las necesidades materiales más urgentes, comenzando por la alimentación. La gran masa de los trabajadores, públicos y privados, se encuentra en esta situación, canjeando trabajo como obligación, por bienes esenciales. Esta obligación tiene matices de castigo divino, como les ha sido enseñado en la infancia por dogmáticos religiosos. Pero superado el nivel mínimo de sobrevivencia, surgen otras necesidades (por ejemplo las establecidas por Maslow^(*)), que comienzan a entrar en conflicto frontal con la realidad tangible de la tarea alienada y alienante que el trabajador debe ejecutar, si quiere sobrevivir.

El propio Deming^(**) narra una historia muy ilustrativa que ocurrió en EEUU (pero que podría haber ocurrido perfectamente en Brasil o Uruguay). Deming cuenta que en una fábrica improductiva, sucursal de una matriz japonesa, fue cambiado el gerente general, que era norteamericano, por un japonés recién llegado de Tokio. El motivo era que la empresa estaba dando grandes pérdidas. El nuevo gerente, en apenas tres meses, consiguió transformarla de deficitaria en rentable.

Preguntado por periodistas acerca del secreto que habría utilizado, él dio una respuesta ejemplar: **“Es simple. Usted trata a los trabajadores como seres humanos, con necesidades y valores humanos. Y ellos reaccionan como seres humanos”**

Es verdad que la cultura japonesa es diferente de la brasileña (o a la uruguaya). Pero hay algo común a todas: son sociedades humanas, por lo tanto tienen las características intrínsecas del ser humano. Por encima de estas, como un barniz, existe un gran matiz de costumbres diferentes. Con seguridad, un esquimal no come raviolos ni un japonés toma mate, pero el hecho es que ellos son tan humanos como nosotros.

Precisamente esa falta de humanidad que prevalece en muchas organizaciones, esa robotización del ser humano, es una causa muy poderosa en relación con el retroceso actual de la GCT. Esto es así, simplemente porque **la Calidad es hecha por personas**. Para cambiar esta situación es imprescindible invertir en el **cambio de la postura gerencial**, a través de una profundización de los **conceptos básicos** y de la **filosofía** de la Gestión de Calidad (**Auténtica**), hoy desconsiderados en aras de una operacionalización, que si bien necesaria, es insuficiente.

*** Falta de compromiso acerca del verdadero significado del concepto: Cliente o usuario-rey.**

Según la Gestión de Calidad Total Clásica los clientes, consumidores o usuarios deben ser considerados como reyes y como tales, servidos y atendidos, pues sin ellos ninguna organización puede sobrevivir. (En la administración pública sobresale un tipo especial de cliente: **los contribuyentes**).

(*) MASLOW A **Motivation and Personality**. Nueva York: McGraw Hill. 1970,424 p.

(**) Deming W.E.. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.1990, 367 p.

Sin embargo, por detrás de muchos programas auto-titulados de Calidad Total se encuentra una visión totalmente antagónica: el usuario o cliente como aquel que paga la cuenta de la ineficiencia y de la incompetencia organizacional. Los servicios y productos, tanto públicos como privados adolecen con frecuencia de esa falla. Por ejemplo: desconsideración total del ciudadano que quiere pagar sus impuestos o precisa sacar documentos necesarios y muchas veces debe enfrentar largas filas y una pesada burocracia. En las empresas privadas es común planificar la obsolescencia de sus productos, reduciendo drásticamente su calidad y durabilidad, de modo que el cliente acabe comprando más veces lo que es necesario (y también de lo superfluo).

Pero en la medida en que la concientización, incluyendo los derechos del consumidor -que es uno de los bastiones a través de los cuales la sociedad enfrenta la globalización económica y también cultural-, avanza en su aplicación concreta, nos negamos cada vez más a ser considerados como robots, como aquellos indios a los cuales los españoles cambiaron las piedras preciosas por adornos y espejos.

No interesa tanto lo que se dice y sí lo que se hace. Hoy día hay organizaciones que aprovechan el lema de moda: el cliente es el rey, pero para sus adentros piensan que ese cliente es el rey.... de los tontos! Esta mentalidad es una forma segura de acabar con cualquier programa de Calidad Total, independiente de la sofisticación de las técnicas utilizadas.

Entre otras actitudes que contribuyen al fracaso de la GCT pueden citarse las siguientes:

- == No implantar la gestión participativa.
- == Descuidar la capacitación de los funcionarios.
- == Conservar pensamientos y acciones manipuladoras, a pesar de eventual discurso progresista.
- == Ignorar que la organización pertenece a un ecosistema social.
- == Desconocer el concepto de cliente interno.
- == Desconocer el significado más profundo de conceptos llaves como variabilidad, estabilidad y capacidad de los procesos productivos.

• **LA RECONSTRUCCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL SEGÚN UN ENFOQUE ACTUALIZADO (HOLÍSTICO)**

== Filosofía Básica

Como ya fue comentado anteriormente, la GCT es un fruto que surge de dos vertientes, la **técnica** y la **humana**.

Es necesario remontarnos a Taylor (o sea un siglo atrás) para ver la evolución de los conceptos en esta área. Éste propuso como uno de los elementos básicos de su filosofía de administración científica, el principio de que las gerencias debían planear y controlar el trabajo, restando para los empleados apenas la ejecución. Esto está muy extendido en Occidente y aún hoy agudizado por el pragmatismo prevaleciente, produciendo una separación tajante en la organización entre dos tipos de personas: aquellas que “piensan” y la masa (que no sabría pensar y apenas tendría capacidad para ejecutar lo que le fue ordenado).

Pero en el enfoque de la GCT **Auténtica**, esta situación cambia radicalmente, pues los seres humanos no somos robots y el hecho que muchos operadores como regla general no tengan educación formal elevada, no impide que ellos tengan capacidad de pensar, analizar, razonar, percibir. Por otra parte, el “pensar” ocurre a diferentes niveles, de los más abstractos a los más concretos.

La alta administración, sin duda, debe dominar el arte del **pensamiento abstracto**, imprescindible, por ejemplo, en términos de planeamiento estratégico, pero los operadores son altamente eficientes en el arte del **pensamiento concreto**, imprescindible al nivel de la ejecución. Por lo tanto, es imperioso articular los dos tipos del “saber”.

La visión organizacional tradicional es la de que los operadores tienen una aversión innata por el trabajo, solo desempeñando sus funciones medianamente, obligados por la necesidad de sobrevivencia, lo que lleva a la adopción de medidas de coacción, amenaza y castigo para mantenerlos en la línea. Por otro lado, se supone que las personas desean antes de todo seguridad, prefiriendo ser dirigidos para así no asumir responsabilidades. Esto es denominado en el lenguaje de McGregor^(*) la “Teoría X”

Esta teoría lleva a la **administración por el miedo**, en la cual los funcionarios son coaccionados y amenazados, pero no pueden mejorar el resultado del trabajo, ya que dependen de la administración (que es la que debe fijar las directrices, las metas y los procedimientos de trabajo) por tanto se sienten acorralados y acaban yendo para el único lugar que les queda disponible: “hacer” que trabajan, pero en el fondo boicotean el sistema.

Con todo, existe un enorme caudal de posibilidades que quedó intacto, involucrando los distintos niveles de la escala de Maslow, especialmente el último: **la necesidad de auto-realización**. Así una organización que aplique la GCT **Auténtica** habrá percibido la enorme potencialidad que subyace en cada ser humano y entonces comenzará a desarrollarla. De ahí la gran importancia de gerenciar el “**crecimiento del ser humano**” por toda la organización.

La herramienta fundamental para propiciar tal crecimiento es el **gerenciamiento participativo**, caracterizado por dos aspectos básicos:

- == Captar las ideas emanadas del grupo de trabajo y crear con ellas un plan gerencial.
- == Comprometer todos los integrantes del grupo con los objetivos de este plan.

Esta filosofía implica desarrollar un **nuevo gerente**, cuya tarea principal es: **transformar un futuro desafiante en realidad organizacional**. El resultado será la **cooperación espontánea del grupo**.

- **Observación 1:** Los conceptos y la instrumentación básica de la Gestión de la Calidad ya fueron publicados en el artículo anterior a esta Serie, titulado: “Proyecto preliminar sobre implantación de la Calidad Total en la Administración Pública”.
- **Observación 2 :** Los dos próximos artículos serán los siguientes :
 - == Gestión de la Calidad Total (Aspectos Técnicos): Un instrumento para aumentar la eficacia y los resultados de las organizaciones.
 - == Gestión de la Calidad Total (Aspectos Humanos): Un instrumento para valorizar los funcionarios, humanizando las relaciones internas de la organización.

^(*) McGregor.D. **The Human Side of Enterprise**. Nueva York: Mc Graw Hill, 1960.