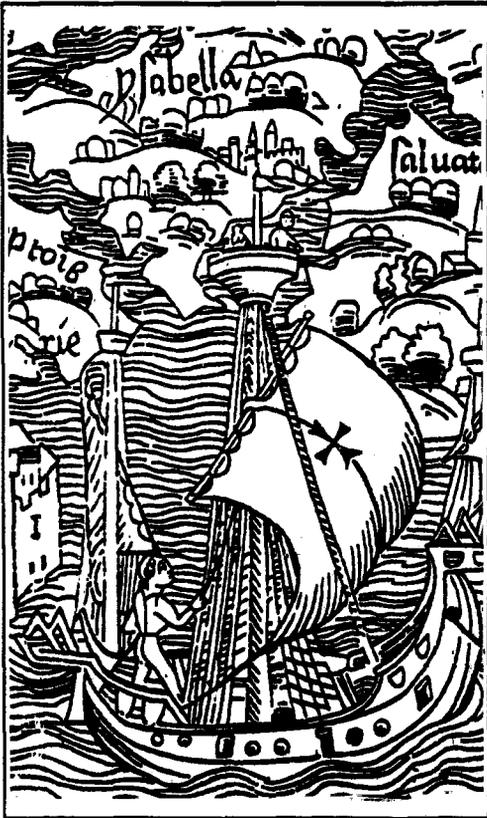


Reflexiones sobre la calidad total

ANDRES SEVILLA*



Interpretación gráfica de las Islas descubiertas por Colón en 1492, según la Carta de Basilea.

La calidad es sin duda la palabra más trascendente que puede encontrarse en el diccionario de la empresa. Hay otras palabras con vocación de trascendencia, como Desarrollo de la Organización, es decir, de las relaciones; Desarrollo de las personas; Formación; Participación.

Sin embargo, a diferencia de lo que debe ocurrir con la calidad, esas otras palabras pueden ser a veces manipuladas a la vista de la finalidad a la que van destinadas. No siempre son los fines tan nobles como los medios.

La calidad no admite manipulaciones, con tal de que se entienda en un sentido pleno y total. Ya sé que su valor ha sido muchas veces opacado, pues la palabra calidad ha sugerido, casi innecesariamente, la palabra inspección, la palabra control, es decir, una terminología casi policíaca, y esto ha hecho que no siempre la palabra calidad sea preservada en su más puro sentido. Incluso en estos tiempos, cuando se vuelve a apreciar la calidad, se coloca al lado de la palabra calidad la palabra defectos, con una

* Exprofesor de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Actualmente labora en su propia Empresa en Madrid, España.

terminología cuantitativa que nos hace concebir el camino hacia la calidad como un camino desde más defectos a menos defectos. O cuando se define la calidad como aquello que satisface al cliente, estamos presuponiendo que el cliente siempre quiere calidad, sin pensar que las necesidades del cliente se pueden satisfacer con más o menos calidad.

Yo trataría de enunciar la calidad por sus atributos de inmaterialidad e invisibilidad. Es un atributo del producto o del servicio no mensurable que tiene que ser captado por una sensibilidad especial del cliente o usuario. Como todo lo trascendente, es casi indefinible. Aprender a apreciar la calidad es un fenómeno de subjetividad que, como decía Deming, consiste en la capacidad de apreciar la diferencia. Y la diferencia es una relación intangible, invisible, inmaterial.

Quizás pueda comprenderse lo anterior si miramos al hombre que puede producir la calidad; es sólo aquel hombre capaz de la plena atención, el hombre capaz de captar la armonía de lo estético y la honestidad de lo ético. El producto o servicio que elabora o presta un hombre con esas cualidades seguramente estará revestido de calidad.

Afortunadamente, estas reflexiones sobre la calidad nos han llevado a una reflexión sobre el hombre. No será posible la calidad total en la empresa sin la calidad total del hombre. Ya sé que esto es mucho pedir; pero si la empresa se esfuerza porque sus hombres y mujeres sean cada vez más atentos a lo que hacen, porque pongan su atención en la relación con las personas o con las materias primas, porque sean más armónicos en

sus relaciones y más éticos y honestos en su trabajo, éste es sin duda el buen camino hacia la calidad total.

Comprendo que, al llegar a este punto, los lectores de estas reflexiones se pueden preguntar cómo podemos saber si nuestra empresa está caminando en ese sentido tan exigitivo que aquí se plantea. Yo también quiero ser pragmático y dar algunas pautas que sean como el espejo en el que hoy cualquier organización se pueda mirar para saber si se están produciendo los cambios que son indicativos de que se recorre el camino hacia la calidad total.

Para evitar la ansiedad y la angustia que cambios radicales suelen producir, yo apunto ahora las líneas de una metamorfosis social, es decir, una metamorfosis a partir de lo que ya se tiene, pero siempre es algo que irá más allá de las formas actuales.

Estos son algunos cambios cualitativos que se producen mediante un proyecto de calidad total; es posible que ya en su empresa se hayan producido algunos de estos cambios, pero cambiar es sólo caminar, cambiar no es llegar a un punto final sino estar siempre en camino.

La Calidad Total es una mutación de la empresa que supone los siguientes cambios:

1. Cambiar la óptica de toda la empresa, que mira con mentalidad de producción y finanzas, a una óptica que mira con luz diáfana la calidad en la relación cliente-proveedor.
2. Establecer también la relación cliente-proveedor dentro de la misma em-

- presa. Este es un cambio cualitativo que rompe los aislamientos funcionales de nuestras organizaciones actuales y los transforma en un flujo de entrega y de pedido entre los diversos departamentos y servicios de la organización.
3. Cambiar la creencia en producir más, mediante la cadencia monótona y enervante de la cadena de producción, por la creencia en producir mejor desde el principio, reparando el defecto en el momento que se produce y flexibilizando los procesos. La empresa de Calidad Total cambia el operario fatigado, enervado, desmotivado, cada vez menos competente, por el operario responsable formado para el autocontrol que, individual o colectivamente, asume la responsabilidad directa de la Calidad, de la productividad y de las mejoras.
 4. La Calidad Total cambia definitivamente la concepción mecánica de la organización por la concepción biológica de la misma. Esto cambia la concepción puramente instrumental del hombre, considerado hasta ahora como una pieza de un mecanismo, por el trabajo en equipo, en que la inteligencia de todos, de una forma participativa, alcanza objetivos de calidad y productividad.
 5. Otro cambio cualitativo que la Calidad Total produce es la relación empresa-proveedores, empresa-subcontratistas. De la prepotencia y arrogancia de la empresa frente a ellos se pasa al trabajo conjunto y en equipo empresa-proveedor, empresa-subcontratista; de la desconfianza y exigencia se pasa a la confianza mutua y colaboración continua empresa-proveedor. De alguna forma la empresa se hace también responsable de la calidad del proveedor.
 6. La Calidad Total se esfuerza por evitar las causas de error en todo proceso de la organización. Requiere análisis preventivos de causas y efectos realizados participativamente por equipos de trabajo. Se opone a la corrección mediante el control posterior de los defectos producidos.
 7. Hay cinco indicadores que pueden servirnos para constatar la eficacia de la Calidad Total. Estos son: los errores, los stocks, las averías, los retrasos, la excesiva burocracia. La Calidad Total debe producir en todos y cada uno de los miembros de la empresa una voluntad decidida en la tendencia a eliminar los errores, disminuir los stocks, reducir al mínimo las reparaciones, evitar todo lo posible los retrasos en entregas y simplificar el papeleo.
 8. Finalmente se produce un cambio cualitativo resultado de la integración de las aportaciones hechas a la empresa en los últimos años:
 - *Desarrollo de la organización,*
 - *Desarrollo directivo,*
 - *Innovación tecnológica,*
 - *Sistemas participativos,*
 - *Dirección participativa,*
 - *Círculos de Calidad,*
 - *Integración de lo económico con lo humano-social y*
 - *La empresa centrada en el cliente.*

Pues la Calidad Total da sentido integrativo a todos estos aportes.