

RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la calidad en la industria y en las organizaciones. Se expone la idea de la calidad como filosofía de gestión que parte desde la dirección difundándose a

todos los departamentos y puestos de trabajo.

Se trata de un valor que debe aparecer entre los que conforman la cultura de empresa, puesto que no sólo es un problema técnico, sino también, en gran medida, se ve afectado por el factor humano.

LA CALIDAD

En los últimos años se está poniendo especial énfasis en la calidad. Las industrias de producción, las empresas de distribución, de servicios, se han lanzado a la carrera por la consecución de la Calidad Total como ventaja competitiva y de imagen corporativa.

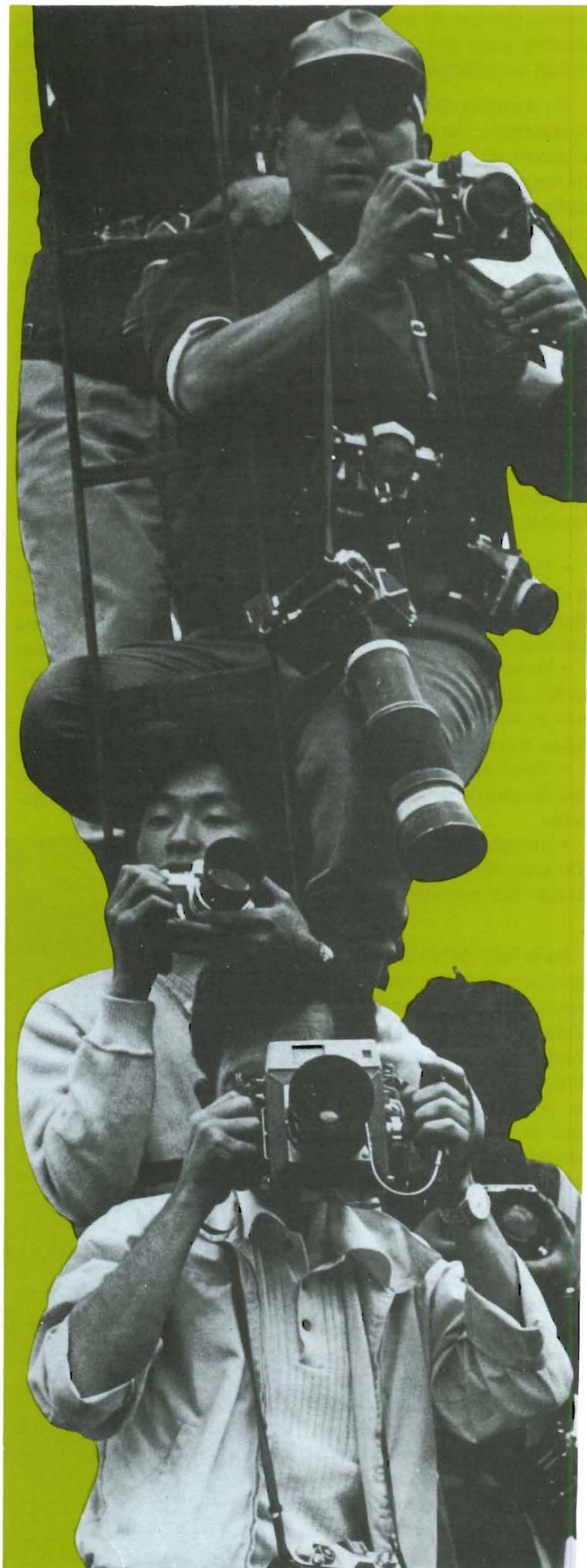
El innegable éxito japonés con los Círculos de Calidad, que se inician en este país en 1962, contando, tan sólo siete años después con más de doscientos mil grupos en actividad, y los buenos resultados obtenidos por éstos desde su puesta en marcha hicieron furor en el mundo empresarial occidental.

Si a esto añadimos que como método resulta barato y supuestamente fácil de aplicar —se trata de enseñar a los participantes técnicas de solución de problemas como el análisis de Pareto, los histogramas de frecuencias, gráficos de control y algunas más— se comprende el motivo de su implantación generalizada en numerosas empresas de nuestro entorno económico.

Sin embargo, en muchos casos se cometieron importantes errores de base. Por un lado se importó el modelo japonés tal cual, sin adaptar a la realidad concreta y peculiar de la mentalidad occidental e incluso local. Por otra parte, no se consideró que los círculos de calidad no son sino un eslabón más de toda una filosofía de calidad que, comenzando desde la misma gerencia y los puestos directivos, llega a todos los departamentos de la empresa, abarcando incluso a proveedores y clientes.

La reacción empresarial no se hizo esperar y por supuesto, en la mayoría de casos, se solventaron las dificultades iniciales mejorando y ampliando la primera experiencia.

Entre los recursos con los que cuenta la empresa para realizar su gestión y mejorar sus resultados —recursos técnicos, financieros, comerciales y humanos—, es en estos últimos donde en mayor medida se puede alcanzar una ventaja estratégica o por contra ser un factor limitante. Esto es así porque son los que tradicionalmente han recibido menor atención y porque en definitiva son las personas, los empleados, cualquiera que sea su nivel jerárquico o función,



* Licenciada en Psicología.
Diplomada en Gestión y Control de Calidad.
Consultora de Recursos Humanos.

quienes ejecutan las acciones necesarias para que la empresa realice su actividad.

De la motivación, del nivel de competencia, de la adecuación al puesto, de la formación, de la correcta planificación de necesidades y disponibilidades, de las posibilidades de promoción, de los planes de carrera, de la confianza y el respeto como individuos, surge una gestión de RR. HH. coherente y orientada hacia el éxito.

De hecho, en un estudio realizado entre las empresas que mayor éxito habían obtenido, se extrajeron los siguientes rasgos comunes a sus culturas empresariales:

- Una clara orientación hacia el cliente. En cuanto a servicio, plazo de entrega y atención de reclamaciones.
- Orientación hacia la innovación. Búsqueda y comprobación de nuevas ideas, predisposición a asumir riesgos, etc.
- Orientación a los resultados. Búsqueda de la competitividad.
- Orientación al personal. (De acuerdo con las consideraciones del párrafo anterior).

En la base de la excelencia se encuentra la fusión entre estrategia y cultura empresarial. Una planificación estratégica, una formulación de objetivos y medios que no considere la cultura, compartida por los miembros de la organización, como condición necesaria para la consecución de resultados, no podrá llevarse a la práctica con éxito.

Se trata de valores objetivos de orden superior que sirven como patrón o modelo de referencia para todas las actividades de la organización. Es decir, no sólo atañe al sujeto de manera individual, sino que le afecta precisamente como miembro del grupo. Afecta a nivel organizacional en la formulación de planes y objetivos, en los criterios para elección de estrategias y normas para la evaluación de la eficacia.

La calidad, por exigencias tecnológicas, sociales y económicas, se constituye como un objetivo superior de la organización. Si se tratara de un problema meramente técnico, no cabría abordarlo desde la perspectiva de los recursos humanos de la empresa.

Pero la calidad es en parte cuestión técnica, para la cual se utilizan una serie de herramientas de prevención y comprobación —control estadístico del proceso, sistemas de muestreo, análisis de fallos y efectos potenciales, metrología, ensayos, etcétera—, y en gran medida es una cuestión que afecta al factor humano.

Una cuestión básica a este respecto, es que cualquier medida que se introduzca en la empresa para la mejora de la calidad debe contar desde su inicio con el apoyo total de la dirección. De nada sirve establecer un departamento de control de calidad dotado de grandes medios o iniciar actividades destinadas a motivar e incentivar a los em-

pleados en este sentido o, incluso, pretender introducir modificaciones en el sistema de valores que conforma la cultura de la empresa, si todo esto no recibe, no sólo apoyo de la cúpula jerárquica, sino también el total y personal convencimiento de quien señala las líneas directrices de actuación en materia de calidad y el personal que directamente las ejecuta.

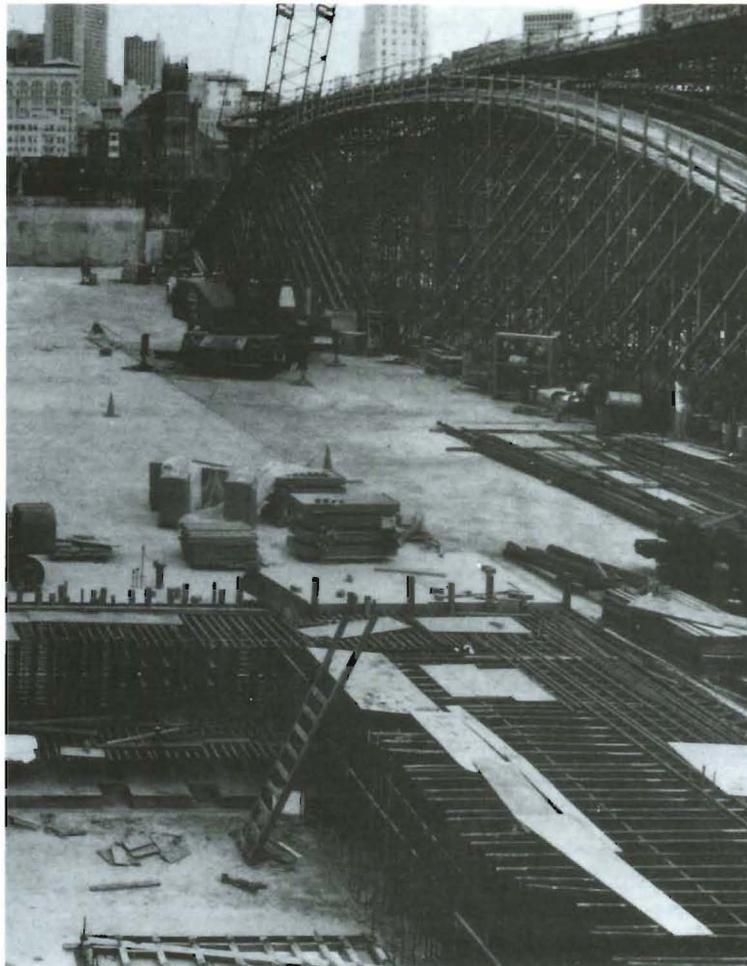
Para el establecimiento de una política de Calidad Total en una organización, en lo que respecta a los recursos humanos, es conveniente realizar un estudio previo de la cultura, de los elementos a modificar o a potenciar, según sean más o menos afines a los objetivos que se pretendan. Del mismo modo, un análisis de clima o una auditoría social, ofrecerán una información valiosa respecto al momento más oportuno en el que iniciar la intervención.

A partir de estos datos, en colaboración directa con el departamento de calidad, se fijan los

objetivos y las acciones a implementar en materia de personal. Es conveniente introducir los cambios de manera progresiva y gradual, comenzando por algún departamento o sección, para asegurar la efectividad de las medidas antes de hacerlas extensivas a toda la organización.

Una cuestión vital para evitar el rechazo y lograr la colaboración de los empleados, es ofrecer información del porqué de los cambios que se van a introducir y garantizar que, en ningún caso, se tomarán medidas punitivas o se verán de algún modo perjudicados como resultado de los controles que se realicen o de los cambios que se introduzcan.

Por último, no hay que olvidar que la evaluación de los resultados forma parte de los propios objetivos iniciales y, sin que sean incompatibles con controles externos, debe permitirse la autoevaluación de cada trabajador y ofrecerle la suficiente información para que compruebe el alcance de las medidas introducidas y la diferencia respecto a resultados anteriores.



BIBLIOGRAFIA

- American Society for Quality Control 44 th. *Annual Quality Congress Transactions*. San Francisco, California, may 14-16, 1990.
- BESSEYRE DES HORTS, CHARLES-HENRI: *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Deusto, Sociedad Anónima.
- GUIGUEN, P. G.: *La Fonction Personnell: Un Avenir Stratégique*. Harvard, L'expansion, 1985.
- ISHIKAWA, K.: *Q. C. Circle Activities (comp.)*. Q. C. in Japan Series I. U. J. C. I., Tokio, 1968.
- JURÁN, J. M. Y GRINA, F. Jr.: *Planificación y análisis de la calidad*. Reverté, S. A. Barcelona.
- JURÁN, J. M. Y GRINA, F. Jr. *Manual de Control de Calidad*. Reverté, S. A., Barcelona.
- PÜMPIN, C. Y GARCÍA ECHEVERRÍA, S.: *Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, S. A., 1988, Madrid.