

Ética y calidad.

Ana M. Gómez Bernabeu

Becaria Departamento Psicología Social y de las Organizaciones UNED

Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU)

AIJU- Departamento de Ingeniería - Apdo. de Correos 99 - 03440 IBI (Alicante)

Tel. 96 555 44 75 - Fax 96 555 44 90 - e mail: ingenieria@aiju.es

RESUMEN

La implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad y la gestión de las empresas mediante modelos de calidad total se está extendiendo rápidamente en las pequeñas y medianas empresas de la Comunidad Valenciana, impulsada por muchos factores como la globalización de los mercados y el aumento en la exigencia de los consumidores, entre otros. Se realiza una revisión bibliográfica sobre la importancia que los fundamentos éticos de las empresas pueden jugar en la implantación de estos sistemas de calidad. La conclusión que se extrae es que la filosofía de la calidad transforma las relaciones de la empresa con los empleados, los clientes y la sociedad, estando estas relaciones asentadas en principios éticos de integridad y honradez.

PALABRAS CLAVE

Calidad, compromiso de la dirección, ética, integridad, honradez.

ABSTRACT

The implantation of total quality insurance systems and Total Quality Management is expanding quickly in the medium and small size companies of the "Comunidad Valenciana". This is encouraged by the world market, an increase in the consumer demands and other factors. We are going to make a bibliographic review about the ethic dimension in the search of quality. The main idea is that Total Quality transforms the relationship between the company and the employee, the costumer and the society, and bases this relations on honesty and integrity.

KEY WORDS

Quality, management commitment, ethic, integrity, honesty.

1.- INTRODUCCION

La calidad, concretada tanto en Sistemas de Aseguramiento de la Calidad tipo ISO 9000 como en Sistemas de Gestión de la Calidad Total, juega un papel muy importante en la industria de la Comunidad Valenciana. La búsqueda de la calidad está apoyada institucionalmente y de ello dan muestra las distintas acciones de apoyo económico (subvenciones a las empresas que implanten sistemas de calidad), la Fundación Valenciana para la Calidad, premios, y otros actos de reconocimiento. Pero lo más importante es que cada vez son más las empresas «certificadas» en calidad o que se gestionan mediante sistemas de Calidad total, y no sólo entre las empresas grandes, sino también en las pequeñas y medianas, que son mayoría en nuestra Comunidad. Este mayor énfasis en la calidad responde a varias razones, entre las que podemos destacar la mayor competencia existente entre empresas, la globalización de los mercados, la acción de control de las instituciones públicas o de

asociaciones privadas sobre bienes y servicios, y la mayor exigencia de los consumidores.

Ante este «gran movimiento hacia la calidad», se plantea la cuestión de si todas las empresas están preparadas para asumir el cambio de valores que acompaña al del sistema de gestión derivado de la calidad total. En una sociedad industrial en la que todavía queda mucho de «taylorismo», parece difícil pensar en grandes y rápidos cambios en la gestión de las empresas, y sobre todo, en cambios que se integren y se mantengan. Para el éxito en la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad y gestión mediante la Calidad Total, algunos autores hacen referencia a la importancia de considerar la dimensión ética de las empresas, así como a otros conceptos como «gestión honesta» e «integridad».

Para desarrollar esta idea, se da un rápido repaso histórico a la calidad, se resumen los conceptos básicos de la calidad total y se analiza el importante papel que juega la dirección en la implantación de estos sistemas. Se realiza una revisión bibliográfica sobre el tema de la ética y la calidad, para terminar con una reflexión acerca de las relaciones entre ambas.

2. UN POCO DE HISTORIA

El concepto de calidad ha evolucionado durante este siglo en función de

las necesidades de los mercados y modos de producción de cada momento (Martínez Moreno, A., 1997), estructurando la historia de la calidad alrededor de tres objetivos básicos:

1. Inspección de Calidad sobre productos finales.
2. Aseguramiento de la Calidad a través del control de los procesos para garantizar la eficacia y la eficiencia.
3. Calidad Total dirigida a la mejora continua y con la participación de todos en la empresa.

Martínez Moreno habla de cuatro etapas históricas. La primera la sitúa en los años treinta y se relacionó fundamentalmente con la inspección de productos acabados para evitar que llegaran al consumidor productos defectuosos. Se incorporan los métodos de control estadístico basados en el muestreo.

La segunda etapa - años cincuenta - supone el desarrollo de la producción en masa en el mundo occidental y el de las técnicas destinadas a garantizar la fiabilidad de uso de los productos y la emisión de garantías. A partir de esto, se desarrollan los primeros sistemas de aseguramiento de la calidad.

En la tercera etapa, podemos diferenciar entre lo que ocurre en Occidente y en Japón. En Occidente, el control de calidad empieza a aplicarse a los procesos de producción y no sólo a los productos acabados, aunque sólo los especialistas en la materia pueden ocuparse de realizar cambios en los procesos en función del análisis de los fallos detectados y de las auditorías de calidad que se introducen en esta etapa. En Japón, sin embargo, se desarrolla el concepto de calidad incorporando en un lugar central el factor humano (se enseña al personal las técnicas estadísticas básicas y se le da protagonismo en el control de la calidad). Se implantan por primera vez los Círculos de Calidad como expresión de la participación y de la implicación del trabajador en la mejora continua de los procesos de trabajo buscando las causas

de los fallos para establecer una política generalizada de prevención de los errores. Se define la calidad como satisfacción del cliente y se comienza a introducir el concepto de Calidad Total, en el sentido de Calidad que implica a todos.

La cuarta etapa abarca desde los años ochenta hasta la actualidad, y en ella se han fusionado las tradiciones japonesa y occidental, con una gran influencia de la primera en la segunda. Algunos autores plantearon todo un conjunto de valores a imitar, atribuidos a la empresa japonesa, como explicación de su éxito. La calidad se entiende como un factor estratégico unido al desarrollo de la empresa entendida como organización, que tiene el concepto de cliente, interno y externo, en el punto central de su discurso.

3. CALIDAD TOTAL: CONCEPTOS BÁSICOS

Aunque resulta difícil encontrar una definición concreta y concisa, Pérez Fernández de Velasco (1994) define la Calidad Total como «un sistema de gestión de la calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de calidad que previamente han recibido formación y entrenamiento», con el fin de aumentar la productividad y la competitividad empresarial. Es decir, que la calidad se refiere a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa u organización, tanto si tienen relación directa con el cliente, como si son actividades internas (AIEC, 1997).

Los puntos que caracterizan la gestión mediante la Calidad Total son los siguientes (French y Bell, 1995):

- **Énfasis primordial en los clientes:** se les da a los clientes, a sus necesidades y expectativas, un trato superior.

DOSSIER

- **Empleo operacional cotidiano del concepto de clientes internos:** la idea de que los miembros de la organización se traten unos a otros como clientes valiosos a través de las líneas funcionales, así como dentro de las unidades.
- **Un énfasis en la medición,** utilizando tanto el control estadístico de la calidad como las técnicas de control estadístico de los procesos.
- **Procesos de comparación (benchmarking) competitivos:** una continua calificación de los productos y prácticas de la compañía, comparándolos con las mejores empresas del mundo, incluyendo otras organizaciones en otros sectores industriales.
- **Búsqueda continua de las fuentes de defectos,** con la meta de eliminarlas por completo.
- **Administración de participación:** esto incluye delegación y participación extensas, capacitación, y un estilo de liderazgo de apoyo.
- **Énfasis en los equipos y en el trabajo de equipo.**
- **Un énfasis primordial en la capacitación continua:** esto significa aprender formas nuevas y mejores de hacer las cosas, y adquirir nuevas habilidades.
- **Apoyo de la alta gerencia** sobre una base continua. Esto requiere una perspectiva a largo plazo y un compromiso también a largo plazo de parte de la alta gerencia.

También es importante el concepto de *mejora continua* que los sistemas de Calidad Total propugnan, buscando que el espíritu de mejora de la calidad sea aceptado por todo el personal como una forma eficaz de cambiar y adaptarse constantemente a las necesidades de competitividad empresarial (Pérez Fdez. de Velasco, 1994), sin dejar por ello de tener en cuenta las mejoras por innovación. El trabajo bien hecho es una condición necesaria pero no suficiente, hay que tender además a mejorar continuamente lo que se hace estableciendo objetivos de mejora (AEC, 1997).

Otro aspecto que merece nuestra atención es el papel tan importante que juega la prevención de errores y fallos que, además de ser caros, producen insatisfacción en los clientes. Se resaltan, por tanto los **aspectos preventivos** para evitar la aparición de defectos (AEC, 1997).

4. EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN

En casi todos los escritos en los que se trata el tema de la calidad total se incide en el papel tan importante que juega la dirección en la implantación y éxito de estos sistemas de gestión.

Deming (1989) sostiene la mayor parte de responsabilidad en el camino de la calidad la tiene la dirección, que ha de «adoptar la nueva filosofía» (punto 2 de sus 14 puntos para la calidad); con ello se refiere a que los directivos occidentales, ante los cambios económicos que se dan, deben aceptar sus responsabilidades y cambiar su forma de liderar las organizaciones. En el punto 7, «Implantar el liderazgo», Deming sugiere que la función supervisora de la dirección necesita una revisión, ya que debería consistir en facilitar a todas las partes de la empresa (personas y máquinas) la realización de un trabajo mejor hecho. Por otra parte, refiriéndose a los círculos de calidad, afirma que si éstos cuentan con la cooperación y actuación de la dirección, funcionarán bien en cualquier parte del mundo. Utilizando sus propias palabras (Deming, 1989, p. 52): «La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya a partir de ese momento...»

Como etapa inicial y condicionante de todo el proceso de implantación de un sistema de calidad total, Pérez Fdez. de Velasco (1994) señala la comprensión de la utilidad de un sistema de gestión de este tipo por parte del máximo ejecutivo de la compañía y de su equipo directivo, así como su aceptación de que el mismo podría responder a los nuevos retos y objetivos que su empresa

se plantea. Como estrategia para el futuro, propugna un fuerte compromiso de la dirección con la Gestión de Calidad total, a través de una estrategia de mejora continua de calidad y competitividad en la que se vean involucrados todos los miembros de la empresa.

Cuatro principios básicos señala Small (1998) para el éxito en la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad: el compromiso de la dirección, la formación, la participación y la comunicación. Según este autor, para implementar un programa de aseguramiento de la calidad según la norma ISO 9000 (primer paso en el camino de la Calidad Total), el compromiso de la dirección es fundamental, ésta debe implicarse en el proceso desde el comienzo. Es importante que la dirección asista a las sesiones de evaluación y que se realicen auditorías sobre sus responsabilidades y tareas. Con la activa participación de la dirección y su compromiso con los objetivos de la empresa, ésta podrá aprovechar los logros que la ISO 9000 le reporta, incorporando la calidad a sus actividades cotidianas normales (Small, 1998, p. 109).

Según el Modelo Europeo para Pequeñas y Medianas Empresas - PYME (AEC, 1997), el primer criterio a valorar en una empresa para saber si es una empresa excelente, que desea ser competitiva y que busca gestionar todos los aspectos desde la perspectiva de la Calidad Total es el del liderazgo, definido de la siguiente forma: «Cómo la conducta y actuaciones del equipo ejecutivo y todos los demás directivos inspira, apoya e impulsa una cultura de Calidad Total». Dentro de este criterio, el subcriterio 1-a se refiere al compromiso del equipo directivo con la gestión de Calidad Total, concretándose en cómo, entre otras cosas:

- Desarrollan valores y expectativas claras para la organización y actúan como modelo de estos valores.
- Son accesibles y escuchan y responden a las personas de la organización.

- Revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo.

En conclusión, se puede decir que la responsabilidad de la dirección en la implantación de sistemas de calidad es muy alta, considerándose esencial su compromiso con dichos sistemas (con palabras, pero sobre todo con hechos) para el éxito de los mismos.

5. EL PAPEL DE LA ÉTICA

Se plantea una cuestión más acerca del papel de la dirección en el éxito de los sistemas de calidad, y es la influencia de la actuación del equipo directivo según unos determinados criterios éticos, entendiendo estos como «el conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas» (Larousse, 1984), en este caso, de la empresa. Veamos la opinión de diferentes autores.

Para Deming (1989), una de las razones principales de porqué las empresas de los Estados Unidos no se han mantenido a la cabeza de la calidad y la productividad es la *falta de una gestión honesta y una ética en el trabajo* de las mismas, es decir, el estar apoyadas en «saca lo que puedas» y «todo el mundo lo hace». Si la dirección de la empresa no manifiesta *un interés sincero por el bienestar de los trabajadores*, será difícil que logre interesarles en la mejora de la calidad y la productividad.

Según este autor, existen grandes diferencias entre la gestión de los recursos humanos de las empresas japonesas respecto a las norteamericanas y europeas, ya que las japonesas se preocupan no solo por fomentar la consecución de los objetivos fijados sino también por *conseguir la satisfacción y realización en el trabajo de sus empleados*. La forma de afrontar las situaciones difíciles también es diferente, como por ejemplo el descenso de las ventas, que se afronta en Japón según la ley del más fuerte (primero se reducen dividendos, luego se reducen los salarios y las primas de la alta dirección, y así sucesivamente... de arriba abajo).

Desde Francia, Aubert, N. Y De Gaulejac (1993) plantean que *el secreto del éxito de las empresas japonesas estaría más en sus fundamentos éticos que en sus sistemas de gestión*. La competencia entre individuos y empresas en Japón es muy fuerte, pero por otra parte existe un sentido del deber hacia los demás muy profundo, que evita que esta lucha por la supervivencia «se convierta en un fratricidio» (p. 231). La necesidad de supervivencia colectiva y el sentido del deber y atención hacia los demás se encuentran también en la historia del pueblo japonés, en su herencia cultural y normas éticas. Señalan Aubert y De Gaulejac tres elementos comunes a las empresas japonesas y americanas que siguen el modelo de la excelencia:

1. La trascendencia de la dimensión individual en el proyecto colectivo.
2. Existencia de una fuerza motriz: supervivencia física en el caso japonés y la angustia por la supervivencia eterna signo de la ética protestante que todavía existe en alguna medida en la cultura americana.
3. La fuerza de la ética subyacente que es, según los dos autores, lo que contribuye más claramente al éxito de los dos modelos, aunque en el caso americano es reciente, ya que los principios éticos vigentes en gran número de empresas americanas hasta los años setenta se identificaban más bien con la idea de que «el negocio es el negocio, el fin justifica los medios, y todos los golpes están permitidos» (p.233).

Plantean que el principio de la excelencia comprende desde la exigencia de la calidad en lo que se refiere a la producción, hasta un sistema moral completo que engloba al individuo en su plano tanto personal como profesional. Como ejemplos más claros proponen las multinacionales norteamericanas como IBM, Procter and Gamble, American Express, etc. Según Aubert y De Gaulejac, todas estas empresas tienen en común el hecho de que co-

locan el principio de la excelencia y la perfección al frente de sus sistemas de valores y todas son la máxima expresión del capitalismo. Otro debate, según los autores, sería el cuestionarse si los principios éticos que mueven a estas empresas son un disfraz ideológico de un capitalismo anhelante de poder, o si responden a una auténtica «preocupación moral». Pero resaltan que lo importante es la indisoluble unión entre la dimensión ética y la económica. Según estos autores, es en IBM donde se aprecia más claramente tanto el fundamento moral como el del principio de la excelencia. El libro de «reglas de conducta en los negocios», elaborado por IBM para sus empleados se abre con tres principios fundamentales: el respeto a la persona (respeto a la dignidad y a los derechos de cada individuo en la empresa), el servicio a los clientes (ofrecer a los clientes el mejor servicio posible) y la búsqueda de la perfección (una empresa debe tener por objetivo realizar su trabajo de forma ejemplar). Todo el libro, según Aubert y De Gaulejac, contiene normas de conducta bastante puritanas sobre el comportamiento en todas las situaciones de su vida profesional: «actitudes a la vez exigentes y modestas, basadas en una «fidelidad mutua», en una integridad moral absoluta, en una humildad total, en la discreción, etc.» (p. 94). Aunque estos mismos principios se encuentran en buen número de multinacionales norteamericanas, en algunos casos estos principios aparecen al servicio de un objetivo principal de naturaleza económica.

Pérez Fdez. de Velasco (1994) señala que la implantación de un sistema integral de gestión de la calidad total implica un cambio en la cultura de la empresa hacia la adopción de un esquema de valores que incluye, entre otros aspectos como la satisfacción de los clientes, la mejora continua, relaciones personales más fluidas, promoción del trabajo en equipo, etc., *relaciones laborales basadas en la confianza*.

DOSSIER

Por otra parte, Schneider, B., Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1996) señalan como una de las barreras que pueden dificultar el cambio deseado en la implantación de un sistema de calidad total el trato que los directivos tienen con los empleados. Si este no es honesto y abierto, si es duro e irrespetuoso, comprensiblemente, la moral de los trabajadores será baja y se mostrarán reacios a apoyar cualquier iniciativa tomada por la dirección.

Según Petrick y Furr (1997), hay seis elementos importantes dentro de la Calidad Total, entre los cuales podemos encontrar los pilares de la calidad y la cultura de trabajo ético. Los cuatro pilares son:

- satisfacción del cliente
- mejora continua
- hablar con pruebas o hechos y
- respeto por la gente

Por «respeto por la gente», estos autores entienden (p. 35) «la consideración positiva del prójimo y de uno mismo que posibilita y refuerza el compromiso personal con la calidad total». Afirman que el trato laboral irrespetuoso es moralmente ofensivo y no contribuye a la efectividad de una organización, sino que la reduce, constituyendo una barrera para la misma. Señalan que la confianza entre el empleador y el empleado es fundamental para el éxito a largo plazo de las organizaciones de calidad total, influyendo en las actitudes y sentimientos de los miembros, sobre su organización y sus trabajos, así como sobre su voluntad para cooperar (Petrick y Furr, 1997, p. 263).

La cultura de trabajo ético de una organización determina si la casa se convierte en un hogar: un lugar donde prevalece el respeto, la cooperación, la confianza, el cuidado, la justicia y los estándares de buen comportamiento. **Las organizaciones que han desarrollado un alto nivel de cultura de trabajo ético demuestran integridad.** Estos autores afirman que «Las organizaciones que

no hayan desarrollado una buena cultura de trabajo ético no tendrán el poder necesario para implementar la calidad total y serán consideradas como faltas de carácter o superficiales, frívolas» (p. 39). Petrick y Furr describen seis fases en el desarrollo de la cultura organizativa ética:

1. **Darwinismo social:** el peligro de extinción y la urgencia de supervivencia financiera dictan la conducta moral. La fuerza se acepta como norma. Prevalece una atmósfera de miedo.
2. **Maquiavelismo:** la empresa se mueve sobre la base de sus ganancias. La consecución satisfactoria de objetivos justifica el uso de cualquier intención efectiva, incluida la deshonestidad. Prevalece la desconfianza.

Estas dos fases primeras las incluyen los autores en la «Casa de la Manipulación».

3. **Conformidad popular:** utilización de procedimientos estándar. La misma presión para adherirse a las normas sociales dicta la conducta que está bien y la que está mal.
4. **Lealtad a la autoridad:** la moral viene determinada por directrices de la autoridad legitimada procedente de dentro o de fuera de la firma. El bien y el mal se basan en las decisiones de aquellos con poder legal y jerárquico para optimizar legítimamente la salud del inversor.

A las fases 3 y 4 los autores las incluyen en la «casa de la conformidad».

5. **Participación Democrática:** los estándares de moral vienen determinados por la participación igualitaria en la toma de decisiones y por la confianza en las reglas de la mayoría, que también dan forma a las expectativas financieras de los inversores.

6. **Consecución de integridad:** justicia, utilidad, cuidado, dignidad, libertad, servicio y responsabilidad son los puntos clave y sirven como base para la creación de múltiples relaciones en-

tre los distintos individuos. El continuo aumento de estas relaciones da lugar al carácter de la organización. La integración día a día de todos los principios descritos y de todos los sistemas y procesos deja en segundo plano otras fases de la cultura de trabajo ético y crea una atmósfera de confianza y compromiso.

Las fases 5 y 6 se enmarcan dentro de la «Casa de la Calidad Total». En la fase 6, la integración diaria de los principios enumerados en todos los sistemas, procesos, prácticas y relaciones, desarrolla una reputación por excelencia y crea la base para desarrollar la organización.

6. CONCLUSIONES

De la revisión realizada se puede sacar una conclusión clara: los principios y valores éticos en los que se basa la empresa en sus relaciones con trabajadores, clientes y sociedad en general son importantes para el éxito de sus sistemas de calidad. Se puede decir que algunas empresas que siguen el camino de la excelencia o de la calidad total pueden responder a principios éticos materiales, es decir, reglas de conducta que nos dicen qué podemos hacer y qué no, siguiendo siempre una línea de «integridad» y «honestidad» (actuar con rectitud, ser incapaz de robar, estafar o defraudar). Pero, además de esto, la filosofía de la calidad también responde al principio de la ética formal kantiana que promueve la idea de no hacer a los demás lo que no quieras que te hagan a ti, ya que la clarificación de las relaciones cliente (tanto interno como externo) - proveedor respondería a ese principio. En los sistemas de calidad todo está expuesto con la máxima claridad, y los mismos principios rigen para cuando nos consideramos clientes como cuando nos consideramos proveedores.

Los principios que promueve la calidad producen una transformación de la empresa a tres niveles:

Relaciones empresa-trabajador: se fomenta la participación e implicación de los trabajadores en la empresa, así como el interés por el bienestar del trabajador; por su satisfacción y realización en el trabajo. Se propugnan relaciones basadas en la confianza. Es en este marco en el que se plantea la conexión entre el papel de la dirección y el de la ética. Si el compromiso de la dirección es muy importante para el éxito de los sistemas de la calidad, será esencial que esta dirección sea la primera que asuma los valores y principios morales de respeto a la persona, honestidad e integridad de los que estamos hablando. Si la dirección no los asume y lleva a la práctica, será difícil que los trabajadores se impliquen en la Calidad total. La calidad implica una transformación importante: de los Recursos Humanos se pasa a la «Gestión de Personas» (Martínez Moreno, 1997); ya no se considera a las personas como simples recursos sino como personas que tienen capacidad para hacer frente a los nuevos retos que se le plantean a la empresa, son más bien «portadores de recursos», elemento esencial de la empresa. Con la búsqueda de la implicación de los trabajadores en la empresa, además de la cuestión de cómo lograr esa implicación, se plantea el tema de garantizar la permanencia de aquellas personas que poseen las capacidades que la empresa necesita. La demanda de seguir unos principios éticos de integridad y honradez no es solamente aplicable a la dirección, aunque esta ha de ser la primera en seguirlos, sino también a los trabajadores, que como consecuencia de la mayor participación tendrán más oportunidades de aplicarlos a sus decisiones y acciones. Debido a que se fomentan las condiciones de igualdad entre trabajadores y dirección, también la necesidad de dichos criterios éticos se equipara.

Relaciones empresa-cliente. De acuerdo con las bases de la calidad total, el cliente pasa a ocupar un lugar esencial para la empresa. El cliente tiene el poder (Martínez Moreno, 1997) y demanda cada vez más productos o servicios que respondan a sus necesidades y deseos. Existe por tanto un fuerte compromiso de la empresa con el cliente en el que podemos apreciar también un componente ético importante: la empresa ha de procurar dar un servicio o producto de calidad, ajustándose a los criterios éticos de honestidad que comentábamos antes, es decir, de no estafar, robar o defraudar al cliente. Si no lo hace así, el cliente quedará insatisfecho y no confiará más en la empresa, lo cual conllevará unos efectos negativos importantes que esta no está en condiciones de sufrir.

Relaciones empresa-sociedad: La mejora continua en todos los sentidos y la búsqueda del bienestar y satisfacción tanto de empleados como de clientes se hace extensible a la sociedad en general. De hecho, el criterio 8 del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (AEC, 1997) se centra en el impacto de la empresa en la sociedad, procurando «influir de forma activa y positiva sobre la sociedad en la que se encuentra establecida». Se señalan en este sentido diversas acciones medioambientales, sociales y educativas para lograr este criterio. Hay que apuntar una cuestión importante y es la posibilidad de que determinadas empresas realicen estas acciones como una simple estrategia de marketing o de «imagen», pero sin tener un compromiso sincero con dichos principios y valores.

En esencia, se puede decir que se trata de considerar a las personas con respeto y con honestidad o integridad, se trate de quien se trate (trabajador, cliente, jefe, sociedad) y en cualquier sentido (de arriba abajo y de abajo arri-

ba, así como entre iguales). La pequeña estructura de las PYMES, la mayoría de las empresas de la comunidad Valenciana, puede ser una ventaja para la implantación de sistemas de calidad, pero ¿se llegará a una transformación profunda de las relaciones de la empresa con trabajadores, clientes y sociedad en el sentido señalado?. Se puede reflexionar también acerca de si se podrán mantener a largo plazo sistemas de calidad sin una transformación profunda basada en los criterios éticos de integridad, honradez y respeto a la persona anteriormente expuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEC: Asociación Española para la Calidad - Comité para el desarrollo de la Calidad Total (1997). *Guía de Autoevaluación según el Modelo Europeo para Pyme*. Madrid: Asociación Española para la Calidad.
- Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993). *El Coste de la Excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- French, W.L. y Bell, C.H. (1995). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Larousse, *Diccionario Enciclopédico* (1984). Barcelona: Editorial Planeta.
- Martínez Moreno, A. (1997). *Condiciones de calidad en servicios de apoyo a personas*, en «Gestión de Servicios de Apoyo a Personas. Cuatro monográficos». Valencia: Proyecto Integral para el desarrollo de una oferta profesionalizada y eficiente de Servicios Sociales y Socio Sanitarios. 1995-1997. Iniciativa comunitaria ADAPT.
- Pérez Fernández de Velasco, José A. (1994). *Gestión de la Calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total*. Madrid: Esic Editorial.
- Schneider, B., Brief, A. P. y Guzzo, R. A. (1996). *Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change*. *Organizational Dynamics*, Spring 1996, 7-19.
- Small, Jack E. (1998). *ISO 9000 para directivos: Una guía para comprender el alcance del fenómeno de mayor crecimiento e impacto en la industria y el comercio mundial*. Madrid: AENOR. Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Petrick, Joseph A. y Furr, Diana, S. (1997). *Calidad total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.