

El Factor Humano de la Calidad

Por: Ing. Jorge R. Guerrero

Introducción

En las organizaciones, al poner en marcha algún programa de calidad, llámese, **Calidad Total, Certificación ISO 9001:2000, SIX SIGMA**, etc., por lo general, los beneficios esperados no son definidos o dimensionados con precisión, por lo que resultan ser un tanto cuanto difusos o etéreos, siendo difíciles de medir, o que debido a esto se opte simplemente por no medirlos. Entre estos beneficios se pueden mencionar: que la organización será más capaz de lograr sus objetivos de negocio; que se mejorará la calidad

de los productos y servicios que se ofrecen a sus clientes; que serán más competitivos, productivos y eficientes, etc. Asimismo, se proyecta que los empleados como consecuencia, podrán obtener beneficios directos, ya que recibirán mayor capacitación y formación profesional, contarán con un mejor ambiente de trabajo y una mejor perspectiva de crecimiento laboral. Sin embargo, al no existir una conciencia específica de lo que se pretende obtener y por lo tanto de los riesgos que puede implicar el emprendimiento de cualquiera de estas acciones, se

puede cometer el error de enfocar estos proyectos solo al desarrollo e implantación de soluciones técnicas con énfasis solo en la reducción de costos, y por lo tanto parciales, que por no considerar una visión completa de factores vitales, producen un gran desgaste organizacional y finalmente no retornan beneficio alguno. Este artículo tiene como propósito, el remarcar la importancia de contemplar al **elemento humano** como **el factor** más crítico para el éxito de cualquier esfuerzo referido a la calidad y sugerir algunos enfoques que dan resultados.

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2004

C.P. Ignacio Treviño Camelo

Presidente

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera

Presidente Coordinador Area Técnica

Lic. Agustín Humann Adame

Secretario CDN y

Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO
NACIONAL DE CALIDAD

PRESIDENTE

C.P. Enriqueta Samartín Pérez

MIEMBROS

C.P. Enriqueta Samartín Pérez

Lic. Manuel Pérez Cruz

Lic. Héctor Fernández Gascón

Ing. Juan Millán Illescas

Ing. Edgardo Isidro Cajero Callejas

Ing. David Goldstein Weitzman

Ing. Armando Espinosa Segovia

Lic. Fausto Beltrán Ugarte

Lic. Walter Zehle Herrera

Lic. Gustavo Solorio Sepúlveda

C.P. Sergio Álvarez Ducoing

Lic. Enrique Galeana

C.P. José Luis Sánchez Sotres

Ing. Jorge R. Guerrero G.

C.P. Sergio González

Lic. Agustín Humann Adame

Ing. Ericka Díaz Cruz

Lic. Misael Matus Patiño
Coordinador del Comité
Técnico Nacional de Calidad

El enfoque tradicional de los programas de calidad

La mayoría de los programas de calidad se enfocan a elementos concretos y racionales: productos, métodos, procedimientos, sistemas, entre otros, los cuales, son muy importantes y valiosos para la consecución de la satisfacción del cliente. Sin embargo, existen aspectos de la calidad que se les puede denominar **emocionales**, que están relacionados específicamente con las personas y su comportamiento, y que por su naturaleza muchas veces intangible, aunque si evidente, a menudo no se ponderan adecuadamente. Y pese a que las teorías recientes reconocen la importancia del factor humano en el proceso de la calidad, pocas ofrecen alternativas metodológicas que desarrollen el aspecto humano de la calidad y que por tanto aseguren el éxito de la adopción de estos programas. De hecho una crítica que se realiza sobre el legado de los sistemas y técnicas de calidad, menciona que estos tienden a crear rigidez en la operación diaria, lentitud y burocratismo para realizar cambios internos, y someten a una gran presión a la organización para el logro de los estándares definidos, en la búsqueda de la satisfacción de las expectativas del cliente; sin embargo cuando un sistema de calidad no se ve solo como una herramienta mecánica que se utiliza para mejorar el desem-

peño de una organización, sino como una verdadera filosofía de trabajo, los resultados pueden ser sorprendentes.

Una premisa importante de partida es que la supervivencia y crecimiento de cualquier organización, estará determinada por su habilidad para alcanzar y superar las expectativas de todos aquellos que estén relacionados con ella: clientes, empleados, accionistas, proveedores y público en general. En esto, existe el hecho de que los mejores resultados se logran cuando la organización también se enfoca sistemática y continuamente hacia la gente que provee esa calidad. Una verdad es que nadie da lo que no tiene y, por lo tanto, una organización no puede ofrecer externamente lo que no tiene en lo interno, es decir, no puede entregar calidad a sus clientes externos, si no la brinda a sus clientes internos, esto es a su personal. Si esto sucediera su modelo de calidad no sería congruente. Debido a esto, de la misma manera que un programa de calidad no puede ser visto como algo que se implante autocráticamente, se debe buscar la justificación para que esta filosofía sea adoptada por el personal, quienes son los primeros responsables de generar la calidad en los productos y servicios que se ofrecen. En resumen y dicho sencillamente, buscar específicamente la venta de la idea, esto es "¿qué hay

en esto para mí?". Es en esta acción donde usualmente las organizaciones fracasan, ya que no existe la visión adecuada de cómo involucrar al personal y generar sinergia gestionando eventualmente el cambio. Esto se presenta, especialmente en organizaciones que tradicionalmente han sido gestionadas bajo modelos enfocados a las funciones, contrarios a la visión de los procesos completos, lo que causa la existencia de islas de información, falta de alineamiento de los objetivos particulares de las áreas, excesiva departamentalización y burocratismo y dificultad para responder ágilmente a las necesidades de los mercados.

Resolviendo el dilema

Lejos de considerar un enfoque centrado solo en recompensas, que puede significar "cumplés y te correspondo", o peor aun, "te doy para que cumplas", lo que puede condicionar enteramente el logro de resultados a la existencia del estímulo generado por la promesa del premio, cualquier iniciativa relacionada a la calidad, debe ser compatible con las necesidades e intereses del personal, para que sea factible su adopción auténtica y sostenida. Entre estas necesidades se pueden mencionar:

- El ser humano tiene necesidad de superación.
- Necesita y tiene habili-

dades para seguir aprendiendo continuamente.

- Requiere continua estimulación de su mente y sentidos.
- Es sociable por naturaleza y disfruta colaborar con otros.
- Necesita saber que su trabajo tiene una contribución valiosa para la sociedad o la comunidad en la que se desenvuelve.
- El adulto maduro necesita libertad y es capaz de auto-controlarse responsablemente.
- La gente tiene derecho de satisfacer sus necesidades en todos los aspectos de su vida, incluyendo el trabajo.

Con base a estos puntos se puede establecer algunos principios con los que el trabajo debe estar alineado:

1. **Libertad:** ¿El personal toma decisiones importantes? ¿Se encuentra sometido a continua vigilancia? En las organizaciones comúnmente se desconfía del juicio del personal y por lo tanto se restringe su poder de decisión, causando bajo compromiso y participación. El brindar oportunidades para la participación en la toma de decisiones permite el desarrollo del liderazgo y contribuye a la generación de ideas.

2. **Variedad:** El trabajo debe ser diseñado de tal ma-

nera que no se convierta en una rutina que provoque aburrimiento y fatiga. Sin embargo, debe ser lo suficientemente estable para no provocar excesiva tensión. En las organizaciones, especialmente en las maduras y del sector manufacturero, es frecuente que el trabajo involucre actividades repetitivas y de bajo reto, por lo que se debe de buscar el brindar espacios para que el empleado ponga en práctica su creatividad y pueda incidir en la identificación y desarrollo de proyectos de mejora.

3. **Aprendizaje permanente:** ¿El trabajo da la oportunidad para desarrollar las habilidades? ¿Se ofrece retroalimentación al personal? Es sabido que la formación es parte fundamental de cualquier programa de desarrollo del personal, y que con la adopción de metodologías orientadas a medir y mejorar las competencias, se contribuye a mejorar el desempeño del individuo y el de la organización en su conjunto. Sin embargo estas acciones por lo general se centran en aspectos de conocimiento técnicos y de experiencia y se hace poco énfasis en el desarrollo de la personalidad y las actitudes, las cuales se asumen inamovibles o se desestiman minimizando su efecto a en la consecución de los objetivos. La "Inte-

ligencia Emocional" propone la obtención de beneficios supremos, mediante el aprovechamiento de la energía que se encuentra contenida en las emociones del ser humano, reconociéndolas y encausándolas a los fines convenientes. Por otro lado, la retroalimentación sistemática, continua e imparcial, respecto al desempeño y consecución de los objetivos, provee de información al empleado para que se mantenga orientado a las expectativas que se tienen de él.

4. **Colaboración:** ¿El trabajo propicia que el personal dé y reciba ayuda de los demás o lo pone en competencia? Crear un ambiente de cooperación maximiza los resultados, ya que permite compartir el conocimiento corporativo, eliminando la duplicidad de trabajo y reduciendo los costos. Es claro que nadie puede ganar las batallas solo y que entre mejor alineados se encuentren los empujados hacia un mismo fin, la generación de resultados será mucho más eficaz y rápida.

5. **Trabajo significativo:** ¿El trabajo permite al personal sentir que contribuye a la organización y a la sociedad? Una buena declaración de Misión, Visión, Valores que se traduzca en objetivos claros y medibles, permitirá impulsar a la organización de arriba a bajo, ayudando a

la gente en todos los niveles a decidir los que se debe hacer y lo que debe dejar de hacerse. De igual manera el personal deberá contar con el reconocimiento adecuado, así por la consecución de resultados, como por sus aportaciones que realice para la mejora, mejor dicho la organización deberá fomentar la generación de ideas brindando espacios para que estas se expresen y sea evaluada su factibilidad de aplicación. Existen organizaciones de avanzada donde este proceso de generación de ideas forma parte de la estructura de innovación continua del negocio, la cual es calificada contra los objetivos anuales establecidos.

6. **Futuro deseable:** ¿El trabajo permite el crecimiento en la misma organización o prepara para un futuro promisorio en cualquier otra institución? ¿solo se ofrece un futuro limitado? La definición de planes de carrera y sucesión es una práctica que permite atraer y retener el talento. No existe empresa alguna que sobreviva a la pérdida continua de la experiencia y conocimientos, así como la del talento específico. La alta dirección debe identificar la existencia del personal clave para el logro de las estrategias y promover acciones que permitan que este personal tenga la arena adecuada

para demostrar su potencial. No puede haber un buen programa de calidad sin un buen liderazgo; el sistema de calidad debe permitir el surgimiento de buenos líderes, a quienes la organización tendrá la responsabilidad de desarrollar, dotándoles de las herramientas necesarias para la correcta gestión del negocio. Si el líder comparte sus valores, cada quien podrá ser líder a su nivel.

La Calidad Personal

La calidad personal es la base de todas las demás calidades. Una persona es muy valiosa para un departamento, empresa u organización cuando sus estándares de calidad personal son altos. A continuación se citan algunas reglas que pueden ayudarle al personal a mejorar los resultados alcanzados y crear mayor sensación de satisfacción en el ambiente de trabajo, tanto para sí mismo como para la gente que le rodea:

1. **Establecer objetivos de calidad.** Cada vez que se entregue calidad acorde a estos objetivos preestablecidos la autoestima de la persona se verá beneficiada. Cada objetivo deberá funcionar como un acuerdo consigo mismo para alcanzar una meta de desempeño.

2. **Establecer una cuenta de calidad.** Contabilizar de

la misma manera que los hace la empresa los logros y resultados ayudará a medir la mejora.

3. Comprobar el nivel de satisfacción de los demás contra los esfuerzos emprendidos. Para estar a la altura de las exigencias de los demás, es necesario primero conocer sus expectativas. La comprobación regular de los juicios sobre las actuaciones y comportamiento en relación a estas demandas, ayudará a cerrar la brecha entre lo esperado y lo entregado.

4. Consideración del de la cadena completa de trabajo. La conciencia de que lo que se hace o lo que se deja de hacer tiene una repercusión directa en los productos y servicios entregados al cliente final, permite recordar que todos son en alguna medida clientes y proveedores dentro de la organización, y que por tanto son parte del desempeño global de la empresa.

5. Evitar errores. Aplicar el lema "hacerlo bien desde

la primera vez" debe convertirse en una filosofía de trabajo en cada actividad emprendida. Esto permitirá reducir los errores e incrementar la productividad y el costo asociado. Los costos de la No-Calidad que se traducen en retrabajos y desperdicios, generalmente son mucho mayores que los del trabajo hecho con calidad, especialmente cuando esto repercute en la retención de clientes

6. Realizar las tareas con eficacia. Asegurarse de que existe entendimiento del trabajo a desarrollar y de las fechas límite de entrega. Clarificar hasta donde llega la responsabilidad y autoridad sobre los entregables.

7. Aprovechamiento de los recursos. Optimizar el uso del tiempo, dinero, materiales y otros recursos para producir productos y servicios de acuerdo a la calidad esperada.

8. Compromiso. Corresponder siempre con el mejor esfuerzo, buscando siempre

la superación de las expectativas, deberá ser la norma de desempeño en las actividades.

Conclusión

Finalmente cualquier programa de calidad implicará entre otros aspectos, el compromiso de la alta dirección, un proceso de comunicación fluido y abierto, participación del personal en la generación de ideas de mejora, claridad del porqué y para qué se hacen las cosas, colaboración de las diferentes unidades de trabajo en la cadena productiva, un programa de formación y desarrollo consistente, y retroalimentación al personal sobre los resultados logrados a través de la medición de objetivos e indicadores. Todos estos factores son necesarios para el logro de un ambiente adecuado de trabajo que busque una mejor efectividad organizacional. Para obtener una foto de partida la aplicación de una encuesta de clima organizacional puede ayudar a posicionar el punto de partida y orientar de mejor manera las acciones específicas a emprender.

ESTIMADO SOCIO

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín, favor de hacerlo llegar directamente al autor.

Ing. Jorge R. Guerrero
e-mail: jguerrero@montepiedad.com.mx