

III PLAN NACIONAL DE CALIDAD Período 1994-1997

DIRECCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (DCT) Y VALORES ÉTICOS

Por Paco Santonja

DIRECTOR DEL PROGRAMA DE APOYO
A LA CALIDAD DEL IMPIVA

La Dirección de la Calidad Total y sus manifestaciones en el marco de la normalización y/o de la sistematización está siendo predicada como un mecanismo que basta decidir incorporar para que las organizaciones se trasformen, de modo que cualquiera de sus decisiones estratégicas fundamente ventajas competitivas sostenibles.

Es cierto que la empresa que utiliza adecuadamente las herramientas y los modelos operativos de la DCT, redefine sus procesos y los orienta hacia resultados explícitos. Pero también es cierto que la eficacia y la eficiencia sólo se consiguen de manera excelente cuando el entorno próximo de la organización responde con un parecido nivel de responsabilidad.

La cultura de la calidad solicita la interactividad entre empresarios, investigadores, consultores expertos y profesionales y exige la promoción de estos modelos de gestión que facilitan el logro de niveles excelentes de dirección y participación de las personas en las organizaciones, singularmente industriales, pero también en las empresas de servicios, en las asociaciones y en las instituciones públicas.

A principios del año 1994 entró en vigor el III Plan Nacional de Calidad Industrial para el período 1994-1997, y a principios de noviembre de este año se han abierto nuevos plazos para la solicitud de subvenciones dentro del mencionado plan. En este artículo se presentan dos colaboraciones, una desde el marco de la administración autonómica y otra desde la perspectiva del departamento de calidad de una PYME. En ambas se hace hincapié en que uno de los principios fundamentales en la introducción de políticas de calidad es la participación de todo el personal de la empresa, el cual debe asociarse voluntariamente a este movimiento.

La DCT y las personas

La Dirección de la Calidad Total debe contar ineludiblemente con el compromiso de las personas, desde la Alta Dirección hasta el trabajador que detente la más mínima

responsabilidad. Un compromiso ligado a unos principios generales que denominamos valores éticos y que suponen un desdoblamiento en segunda generación de aquellos que

son valores éticos de la sociedad civil.

En los primeros días del pasado mes de noviembre, un grupo de empresarios y otros profesionales, abordó el análisis de los valores éticos como factor relevante de la gestión empresarial. Se proponían identificar su perfil y sugerir las actuaciones capaces de

generar cambios de actitudes en las personas que participan en una organización frente a tales propuestas.

De entre aquellas reflexiones, algunas planteaban propuestas ineludibles para el desarrollo de la DCT en la empresa, que conviene tener en cuenta y que tienen a las personas como centro particular de atención.

El individuo debe ser reconocido como tal en el seno de las organizaciones

La defensa de la dignidad de las personas debe ser el principio regulador de la DCT como mecanismo integrado en la Dirección Estratégica de las organizaciones. No basta fidelizar a las personas para que instalen sus proyectos individuales en el proyecto común. El reconocimiento que se hace de su capacidad creativa, del ejercicio inteligente y de su libertad, debe tener un ca-

La Dirección de la Calidad Total debe contar con el compromiso de las personas, desde la Alta Dirección hasta el trabajador que detente la más mínima responsabilidad.

La defensa de la dignidad de las personas debe ser el principio regulador de la Dirección de la Calidad Total.



rácter explícito.

La distinción cualitativa entre la participación y pertenencia es consecuencia de un proceso de individualización, alcanzado por la evolución de nuestra sociedad, que es irreversible. Y el individuo debe ser invitado a participar. Las personas ya no se sienten pertenecientes a las organizaciones. Desde este marco, la empresa puede ser la plataforma y respaldo de la capacidad creativa de las personas en los ámbitos de los procesos y del producto, es decir, en el marco del desarrollo del "know-how" y del diseño de la oferta (bienes y servicios).

Las organizaciones buscarán, en todo caso, la optimización de los resultados: la eficacia y la eficiencia.

Las personas son corresponsables con la institución en el desarrollo de derechos y deberes

La obediencia, entendida como una búsqueda dialogada de la corresponsabilidad, nos desvela un valor ético fundamental en el marco de los derechos y deberes que la organización establece.

Desde la revisión de aquellos valores universalmente aceptados, surgirán nuevas posibilidades adecuadamente ilustradas en un proceso de mejora continua: propuestas hechas en el marco de la búsqueda de la calidad, que se traducen en nuevos derechos reconocidos y aprobados por la organización.

Los deberes nacidos de esa permanente renovación incidirán de modo "doloroso" en algunos de

los sentimientos nacidos al amparo del ejercicio del poder o de la reserva del conocimiento. Las organizaciones, en el ejercicio de una dirección fundamentada en la calidad, transfiguran modos de proceder inertes en modelos operativos inteligentes, imprescindibles en un entorno global inestable e impredecible.

Las empresas incrementan sus ventajas competitivas en el ejercicio de los valores éticos. Las organizaciones cooperando entre sí, a través de estructuras intermedias, alcanzan nuevas posibilidades de desarrollo y activan procesos de consenso en la consecución de nuevos objetivos, en un marco de derechos y deberes intersubjetivo.

La actitud cooperante debe ser reconocida como un valor en el seno de la propia organización. El ejercicio de la cooperación alcanzará un alto nivel de resultados, si las personas han sido formadas para cooperar en cualquiera de los ámbitos de trabajo en grupo,

en los que intervenga.

La cooperación es un mecanismo de desarrollo del "saber" y del "saber hacer", no sólo en el ámbito del producto, sino también en el del conocimiento que, incorporado en la empresa, facilita el desarrollo de nuevas ventajas competitivas.

Valores éticos de la estrategia

Puede pensarse en cierta colusión entre lo que pudieran ser exigencias de una ética convencional y el desarrollo de la propia estrategia de las organizaciones en el mercado, donde debe encontrarse con los competidores y con los clientes.

Sin embargo no se da tal contradicción si los valores éticos son incorporados en la propia estrategia, como factores de desarrollo de nuevas posibilidades, alternativas eficaces, con aquellas que pudieren contravenir las demandas de la sociedad y el respeto debido a las personas.



La actitud cooperante debe ser reconocida como un valor.

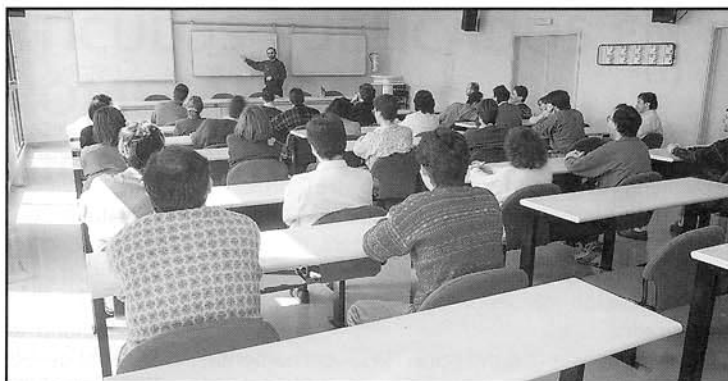
CALIDAD INTEGRADORA

Por José Manuel Bravo
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE
CALIDAD DE FERMAX ELECTRÓNICA
S.A.E.

Un sistema de calidad basado en la Política de Calidad, Manual de Calidad, Procedimientos, Instrucciones Técnicas, etc, es desde luego un sistema bien documentado, pero en la práctica se necesita algo más que documentación para que de verdad funcione. En este sistema no se debe olvidar el factor fundamental, el que ha de aplicar día a día en su trabajo esta documentación, si no deseamos que la calidad quede en papeles que mostrar a las visitas. Este factor tan importante es sin duda el humano.

En ocasiones se diseñan procedimientos muy perfectos en la teoría, con bonitos flujogramas y múltiples hojas de control, con el objetivo de conseguir un aseguramiento de la calidad eficaz. Ello no es óbice para que en la práctica, y una vez puesto en marcha, después de auditado el procedimiento, frecuentemente se den importantes desviaciones en su aplicación, mientras que otros, aunque quizá no tan perfectos en su concepción, sí son seguidos por todos con rigurosidad. El factor determinante del éxito es la participación en la elaboración del procedimiento de todos los implicados.

El proceso hacia la creación de un sistema de calidad ha de ser integral. La elaboración de la documentación de forma participativa, por parte de los implicados, le confiere un carácter más pragmático y una celeridad que no lograríamos con una postura



La formación es un elemento integrador.

impositiva; al fin y al cabo debemos conseguir una actitud positiva hacia un proyecto del que deben salir beneficiados tanto trabajadores como empresarios.

La formación es otro de los elementos integradores del factor humano a tener en cuenta. Ésta no tiene porqué centrarse exclusivamente en el conocimiento de nuevas técnicas de capacitación personal, sino que también debe

satisfacer aspectos más cotidianos y que, a menudo, se demandan mucho más que los anteriores, como son la formación sobre el porqué hacemos los trabajos de

un determinado modo y qué implica la realización de las tareas de otra forma. Desde luego, no puede haber ningún tipo de mejora si no conocemos esto y generalmente, es con formación interna cómo se logra. El "know-how" debe ser compartido para que así se enriquezca la empresa en su globalidad, y no hay que restringirlo para conseguir eficiencias puntuales.

Los grupos de mejora o los círculos de calidad son otro elemento integrador en el proyecto de calidad. Precisamente pueden ayudar en mucho a los departamentos de calidad sobre los que llueve todo tipo de problemas. Podría

considerarse como una forma de delegación en la resolución de problemas algo complejos, cuya solución y puesta en marcha implica la intervención de varias personas. Precisamente son aquellos que han de aplicar lo resuelto los que, imprescindiblemente, deben estar incluidos en el grupo.

El mayor problema para mantener vivo este espíritu integrador es el justiprecio que lógicamente hay que pagar. ¿En qué se beneficia el trabajador en este proceso?. Mientras el empresario va mejorando su productividad, calidad de su producto, eficiencia en la gestión, y otros resultados económicos palpables a corto o medio plazo, los operarios en muchos casos, lo que han visto incrementados son términos mucho más etéreos como es su formación, la responsabilidad en las tareas que realizan y su participación en decisiones respecto a la calidad en la empresa. Si tenemos los pies en el suelo, este estatus sólo puede mantenerse por algún tiempo. Es complicado evaluar algún tipo de contraprestación y la cuantía en que debe hacerse, sin embargo, ha de existir. Hasta el momento no se ha encontrado un sistema de evaluación estándar, común o más o menos normalizado, sobre el que podamos basarnos, porque seguramente debe adaptarse a los gustos e intereses de los integrantes de la empresa, pero estarán conmigo en que uno, por mejorable que sea, es mejor que ninguno.

