

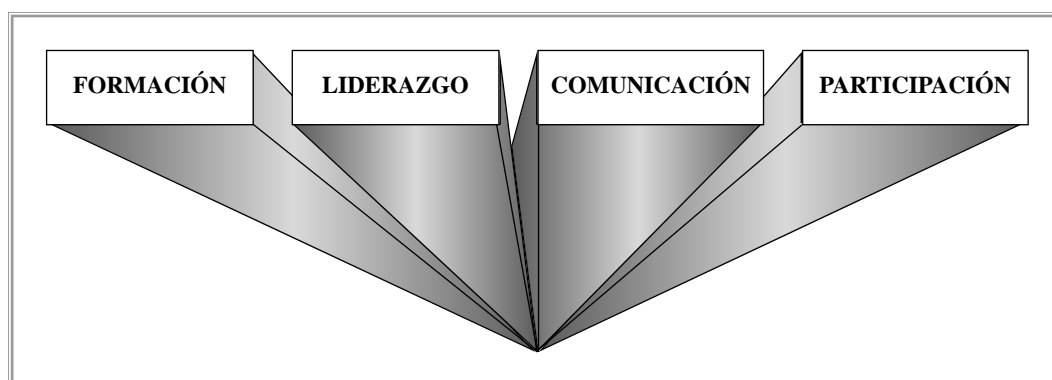
RAQUEL M.^a LÓPEZ ARÉVALO

*Licenciada en Derecho. Universidad Complutense de Madrid
Master en Dirección de Recursos Humanos y Relaciones
Laborales por el CEF
Master en Gestión de Calidad Total. Escuela de Organización
Industrial*

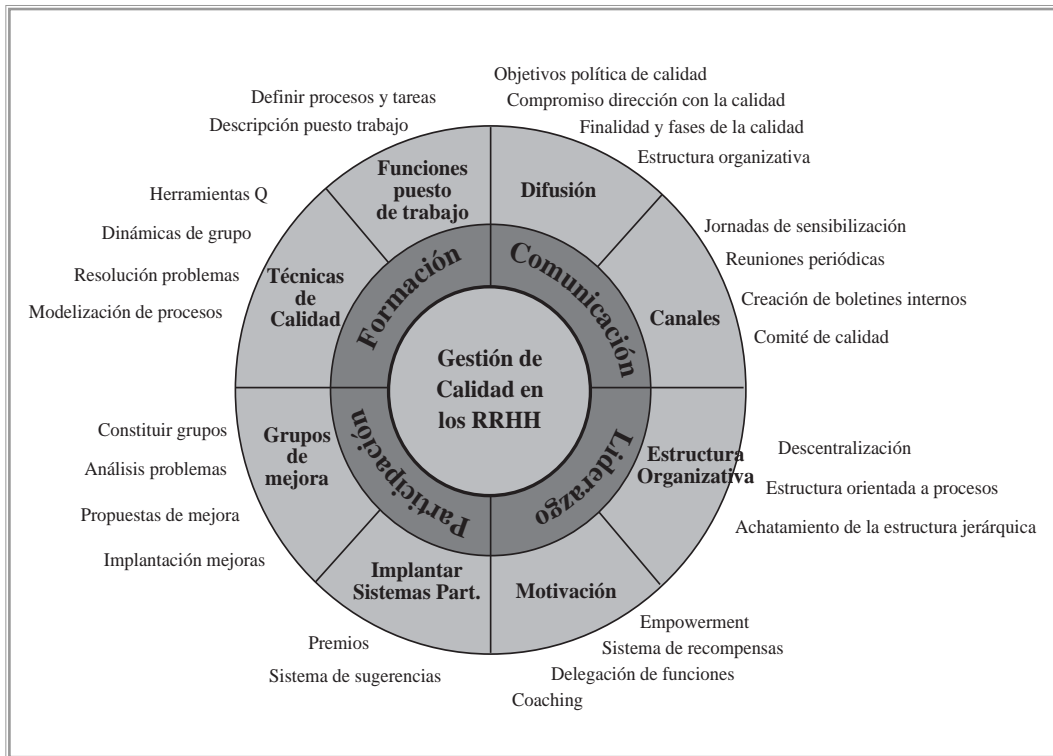
La Calidad Total es un Modelo de Gestión dirigido a conseguir la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

La novedad del Modelo de Calidad se encuentra en el concepto cliente. Para conseguir la meta propuesta de la satisfacción del cliente externo, primero, se debe obtener la satisfacción del cliente interno de la organización. No es posible la implantación con éxito de la Calidad si no conseguimos que esta premisa se asimile y asuma como parte integrante de las funciones del puesto de trabajo de las personas.

Los pilares fundamentales que sostienen el concepto de Calidad Total en el ámbito de los recursos humanos son: formación, comunicación, liderazgo y participación.



La planificación estratégica de calidad, en el ámbito de los recursos humanos, lógicamente debe contener el despliegue de estos conceptos, a través de una serie de políticas concretas que deben acompañar de forma ineludible a la implantación de todo sistema de Calidad Total.



Vamos a analizar de forma detallada cada uno de estos pilares:

Como primer paso, para la implantación de un sistema de Calidad Total se encuentra el **LIDERAZGO** como pieza clave capaz de conjugar el resto de las políticas de recursos humanos que conlleva este modelo.

Sin un liderazgo fuerte, persistente y «visible» en todos los niveles de la organización, todo proyecto de calidad está llamado al fracaso. Para la persecución de la satisfacción de nuestros clientes internos el liderazgo debe ser «situacional», tal y como nos explica el Profesor Luis M. HUETE en el Modelo Servicios & Beneficios. En él se afirma que el tipo de liderazgo a ejercer sobre los demás está en función de la etapa en que se encuentre cada empleado dentro del proceso de aprendizaje en la empresa.

El grado de compromiso y competencia en la ejecución de las tareas varía en cada etapa:

1. **Principiante:** contacto con la tarea de forma ilusionada. El compromiso es alto, pero la competencia es baja.
2. **El aprendiz:** se produce la crisis y el desánimo, por ello, el compromiso y la competencia se vuelven bajos.
3. **El amateur:** se consigue un aprendizaje básico por lo que la competencia se vuelve alta pero el compromiso sigue siendo bajo.
4. **El profesional:** una vez asimiladas las tareas, se produce la creatividad, lo que lleva a un compromiso y competencia altos.

El liderazgo a ejercer en cada una de estas etapas debe ser claramente diferenciado:

Compromiso alto	Compromiso bajo	
I. Dirección	II. Dirección y motivación	Competencia baja
IV. Pista libre	III. Motivación	Competencia alta

Los principiantes necesitan una dirección que les informe y forme sobre la tarea. Los aprendices necesitan, además de una orientación, un estímulo en su trabajo.

Cuando la competencia en la ejecución de las tareas aumenta, se corre el riesgo que los *amateurs* caigan en inseguridades respecto a su trabajo, por lo que se debe recurrir a la motivación personal. En la última fase nos encontramos ante profesionales que conocen perfectamente su trabajo, que deben desempeñar sin interferencias.

Junto a esta nueva orientación, **el liderazgo debe ejercerse en dos campos** fundamentales:

1. Definición de la *nueva estructura organizativa* que debe «soportar» este nuevo modelo de gestión interna de la empresa.
2. Fomentar la *motivación* del personal mediante la implantación de una serie de políticas.

Respecto a la **estructura organizativa** el cambio debe ser radical, hasta tal punto que la pirámide jerárquica debe invertirse para situar al cliente en lo alto. Para conseguir la satisfacción del cliente externo es una premisa el haber conseguido previamente atraer, satisfacer y retener al cliente interno (empleados), por lo que los esfuerzos de los mandos intermedios y la dirección de la empresa deben seguir esa línea.

De forma paralela debe producirse un «achataamiento» jerárquico por dos motivos:

- a) La asunción de nuevas responsabilidades por parte de los empleados de primera línea y mandos intermedios mediante las técnicas de *empowerment* y *coaching*, que veremos posteriormente.
- b) Al mismo tiempo la gestión de la empresa debe orientarse en procesos. Esta gestión por procesos supone la identificación de los grandes procesos clave para el negocio, que fluyen de forma horizontal, atravesando diferentes departamentos y funciones verticales de la organización. Cada proceso tendrá un «propietario», responsable de su buen funcionamiento.

La motivación del personal es una herramienta poderosísima que deben utilizar los «líderes» de la organización, no sólo para reforzar la satisfacción de los empleados sino para «engancharlos emocionalmente». Para lograr esta meta los mandos intermedios deben poner en marcha, de forma paralela, **distintas políticas**:

- **Establecer un sistema de recompensas:** éste debe ser justo y adecuado a cada perfil profesional. Según el profesor del IESE, Juan Antonio PÉREZ LÓPEZ, existen tres *tipos de motivaciones* complementarias entre sí, y que todo buen líder debe saber potenciar en cada individuo, por ejemplo: será diferente para un joven empleado con más necesidades económicas que para un trabajador experimentado y ávido de reforzar su autoestima personal. Éstas son:
 - La **motivación del trueque:** son las recompensas materiales como el salario, viajes, beneficios sociales.
 - La **motivación del artista o del profesional:** es la necesidad humana del aprendizaje. Para estas personas se debe potenciar su **formación** no sólo en temas técnicos, sino de gestión de relaciones interpersonales.

- **Motivación del buen samaritano o del voluntariado:** es el placer que se produce cuando el trabajo causa un buen impacto en otras personas, por ejemplo: lo que supone a un médico la curación de un paciente. Por ello, un líder debe saber transmitir a sus empleados la trascendencia que una tarea bien hecha puede tener sobre nuestros clientes.

- **El empowerment:** esta técnica persigue capacitar a los empleados, de tal forma que puedan desempeñar sus tareas con total independencia y autonomía de sus mandos. Para conseguirlo la clave está en la formación que debe impartirse.

- **El coaching:** el líder debe convertirse en un entrenador que procure crear las condiciones que permitan sacar el máximo rendimiento profesional en cada persona. Esta política se complementará con la figura del mentor, cuya función consiste en supervisar y guiar la carrera profesional de todo nuevo empleado que se incorpora a la organización.

- Establecer un **sistema de evaluación del desempeño** basado en el cumplimiento de una serie de objetivos, que periódicamente se fijan para cada persona.

- **Establecimiento de planes de carrera** para los profesionales que se incorporen a la empresa, fomentando así su fidelización.

- **Fomentar el trabajo en equipo**, mediante la creación de grupos interfuncionales capaces de prestar un servicio o fabricar un producto de forma global. Por ejemplo, en las compañías de seguros existen equipos de tramitación de siniestros, integrados por personas con diferentes perfiles, capaces de tramitar un expediente en su totalidad, en vez de gestionarlos aisladamente, de forma tayloriana, a través de los distintos departamentos.

El segundo de los grandes ejes para la implantación de nuestro modelo de gestión de calidad es la **COMUNICACIÓN**. Todo sistema de comunicación eficaz debe constar de *dos elementos básicos*:

1. Por una parte, el **mensaje**: es todo aquello que se quiere transmitir a nuestro cliente interno. La Alta Dirección debe difundir a todos los niveles de la organización su compromiso con la calidad, la finalidad y metodología de implantación del Sistema de Gestión de Calidad, los objetivos y la política de calidad de la empresa, además del contenido de los cambios organizativos y de gestión que se van a producir.

2. Los **canales de difusión** del mensaje: la Dirección de la empresa debe propiciar la comunicación, no sólo vertical, descendente y ascendente, sino también la horizontal entre departamentos, dentro de cada área y entre las personas. Está en su mano la creación de aquellos canales que se adecuen a la cultura y estilo de la empresa, tales como la constitución de un Comité de Calidad, uso de boletines de difusión internos, convocar reuniones periódicas, realizar jornadas de sensibilización sobre la calidad, etc.

Para conseguir que este sistema sea asimilado realmente por el personal no es suficiente la información, sino que hay que recurrir a la **FORMACIÓN**. Las acciones formativas deben seguir dos caminos complementarios:

1. **Definir las funciones del puesto de trabajo:**

La Calidad Total conlleva la gestión por procesos en la organización, y la modelización y control de los mismos, por ello, la formación a impartir para cada puesto tiene una doble vertiente. Por una parte, al *conocer la visión global del proceso*, con todos sus elementos (inicio/fin, propietario, entradas/salidas de información, así como la representación gráfica del flujo de todas sus actividades) se puede transmitir a cada persona el sentido que tiene su puesto para la ejecución del proceso. Por otra, se forma en las *tareas concretas* que van unidas al desempeño de ese puesto.

Una vez definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto, el Departamento de Recursos Humanos deberá elaborar un Manual de Puestos de Trabajo, documento donde se recogen las funciones propias de cada puesto, además de la formación y experiencia requeridas.

2. **Técnicas de calidad:**

Dentro de este concepto se engloban diferentes técnicas y herramientas de ayuda para la resolución de problemas. Su uso será imprescindible en los Grupos de Mejora.

Las técnicas elementales que deberían conocer los mandos y todo el personal implicado directamente en los Grupos de Mejora serían:

- Las *siete herramientas de calidad*, compuestas por las hojas de recogidas de datos, los histogramas, los diagramas causa-efecto, el diagrama de Pareto, el análisis por estratificación, el diagrama de correlación y la hoja de control. Además, se formará en *herramientas para la resolución de problemas* como el círculo de Deming (*Plan-Do-Check-Act*) y *herramientas de gestión* como los diagramas de afinidad y de árbol.

- De forma complementaria se formará en *técnicas para la modelización de procesos*. Los Grupos de Mejora deben analizar los procesos operativos de la empresa, por lo que deberán familiarizarse con los elementos básicos de todo proceso, tales como los propietarios, proveedores y clientes, construcción de flujogramas, indicadores de medida de esos procesos, etc.

Una vez que se ha motivado, informado y formado al personal, es el momento de que actúen las personas de la organización, verdaderos motores del cambio que propugna la Calidad Total. En esta última etapa, los líderes deben fomentar la **PARTICIPACIÓN** creando formalmente los vehículos del cambio. Existen dos clases de participación:

1. La sistemática y comunitaria con los Grupos de Mejora.
2. La espontánea e individualizada de los Sistemas de Sugerencias incentivados.

Respecto a los **grupos de mejora**, su constitución debe ser temporal para la resolución de problemas concretos. La estructura organizativa de estos grupos debe componerse por:

- Facilitador: experto en dirección de reuniones y en el campo de la calidad.
- Secretario: gestiona los aspectos administrativos (actas, agendas).
- Miembros: empleados en contacto directo con la problemática a estudiar.

La participación debe ser siempre voluntaria y las decisiones a las que se lleguen, una vez analizadas y autorizadas por la Dirección, se pondrán en marcha.

La otra vía, igualmente complementaria de la anterior, es la de los **sistemas de sugerencias**. Para propiciar la participación son necesarias dos premisas básicas:

- Se deben crear los mecanismos para su recepción (vía informática o en papel) y posterior análisis por un grupo, investido de la autoridad suficiente para autorizar su implantación en la organización.
- Se premiará la participación de los empleados con incentivos económicos, por ejemplo, fijando un porcentaje sobre el ahorro que la sugerencia aporta a la empresa, o en especie como pueden ser viajes, regalos, etc.

Para terminar este repaso sobre los pilares de la gestión de recursos humanos que deben acompañar a un Proyecto de Calidad, la idea fundamental que quiero destacar es que la implantación de todo modelo de calidad que no lleve consigo el despliegue de estas políticas fracasará, puesto que **son las personas y nada más que las personas, las que con su trabajo diario deben asimilar y hacer suyos todos los cambios que conlleva la filosofía de la Calidad Total.**