

CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

SEMINARIOS DE PERFECCINAMIENTO Y
DESARROLLO LABORAL PARA EL PERSONAL DE
LA MUNICIPALIDAD DE SAN MARTÍN
SEMINARIO DE GESTIÓN Y ADMINSTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS.

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN

Por Alejandro González Escudero
mailto:alejandro@alejandrogonzalez.com.ar

3 de octubre de 2006.

San Martín, Pcia. de Buenos Aires, Argentina.

ENFOQUES HACIA LA CALIDAD.

Calidad de diseño vs. Calidad de conformidad.

Control estadístico de calidad.

Normas de calidad. Por ejemplo, Normas ISO.

Premios a la calidad. Por ejemplo, Premio Nacional a la Calidad.

Calidad desde la perspectiva de gestión.

Calidad, excelencia y competitividad.

LA CALIDAD, aclarando el concepto...

No es solamente para productos,	también se aplica en la prestación de servicios.
No son exclusivamente productos caros y sofisticados,	los productos simples también pueden ser de "calidad".
No se trata únicamente de una técnica de ingeniería,	es una concepción de management que cubre toda la organización.
No tiene el solo objetivo de aumentar la productividad,	además interesa la satisfacción de los clientes y el personal.
Solo se emplea en empresas,	Es igualmente útil para organismos estatatales y ONGs.

Calidad y relación producción/mercado.

Producción-Mercado.	Mercados competitivos	Mercados no competitivos.
Producción de bienes	Indicadores de calidad “duros”, basados en gran parte en atributos medibles de los productos. La falta de calidad es rápidamente conocida porque el mercado castiga a la empresa que no la da.	Puede operarse con baja calidad e insatisfacción de clientes durante períodos relativamente prolongados. Finalmente aparece competencia o productos sustitutos.
Prestación de servicios	Indicadores de calidad basados en satisfacción de clientes, tiempos de espera, cobertura de expectativas. Las mediciones son más complejas pero imprescindibles, si no el mercado finalmente “castiga” la baja calidad.	La falta de competencia no alienta la realización de mediciones a veces calificadas como “subjetivas”. Puede jugar algún rol la “protección del consumidor” o defensa del ciudadano o contribuyente.

PRODUCTOS VS. SERVICIOS.

En producción de bienes es más efectiva la supervisión.

Muchos servicios se dan en “tiempo real”, hay muchos puntos de contacto con el cliente (contribuyente, usuario), entonces, no pueden ser supervisados en su totalidad.

En producción, se detectan fallas internas.

En los servicios en “tiempo real”, las fallas directamente las recibe el cliente (contribuyente, usuario), son externas.

Los servicios post venta y de garantía ayudan a descubrir fallas externas.

En servicios, solamente si hay reclamos.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS NORMAS ISO 9000 (ver ISO 9004:2000, 4.3).

- **Enfoque al cliente.**
- **Liderazgo.**
- **Compromiso del personal.**
- **Enfoque basado en procesos.**
- **Enfoque de sistema para la gestión.**
- **Mejora continua.**
- **Basarse en hechos para tomar decisiones.**
- **Relaciones de beneficio mutuo con proveedores.**

LA CALIDAD DIFIERE DE OTRAS "VISIONES",

- **En las organizaciones no hay "lucha de clases" ni intereses en conflicto entre "obreros y patrones".**
- **No promueve rivalidad sindical-patronal.**
- **No considera que el interés individual deba prevalecer sobre el de la organización.**
- **No alienta la búsqueda del beneficio sin importar los medios.**
- **Alienta la cooperación y no la competencia interna.**

LA CALIDAD EXIGE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE EXCELENCIA,

- **Para lograr el “cero defecto”.**
- **Para “hacerlo bien la primera vez”.**
- **Compromiso.**
- **Motivación.**
- **Capacitación.**
- **Comunicación.**
- **Empowerment.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Círculos de calidad.**

¿POR QUÉ CALIDAD EN EL CONSEJO PROFESIONAL?

O.N.G. Con algunos servicios en mercado muy competitivos y otro no.

Situación financiera desahogada.

Dirección preocupada por los asociados-matriculados.

Matriculados interesados en recibir servicios por encima de sus pagos (subsidios).

Buscar herramienta de gestión eficiente.

ESTRATEGIA SOBRE LA CALIDAD.

Compromiso de la dirección.

Creación de la "Comisión de calidad",

Pasos a seguir: General a particular vs. Particular a general.

Acción mixta.

Evaluación de la situación de partida.

PLAN DE CALIDAD.

Acción mixta:

Sobre algunos de los procesos realizados por la organización.

Antes: Áreas más competitivas, servicios de salud y de turismo.

Ahora, matriculación y “legalizaciones”.

Sobre calidad en la atención

(general): Capacitación y motivación de las personas.

PLAN DE CALIDAD CON ENFOQUE DE NORMA ISO.

Capacitar al personal.

Documentar procedimientos.

Manual de la calidad.

Establecer puntos de control.

Medir y comparar. Documentar resultados.

Detectar puntos de mejora.

Mantener en el tiempo.

Auditable por terceros.

LA NORMA ISO 9001 PREVÉ:

Implantar Sistema de Gestión de la Calidad con

- **Política de la calidad.**
- **Objetivos de la calidad.**
- **Manual de la calidad.**
- **Procedimientos.**
- **Registros de control.**
- **Monitoreo.**
- **Acciones correctivas sobre no conformidades.**

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

Se buscó afianzar la “cultura” de la calidad.

Detectar puntos críticos o de conflicto.

Cursos segmentados según niveles de la organización y relación con el público o profesionales.

Objetivos: Adhesión al programa.

Incentivar la motivación.

Valorar al usuario/cliente.

Enfatizar la calidad en la atención.

Conocer las técnicas para la atención de usuarios/clientes.

Capacitación en temas técnicos.

ADHESIÓN AL PROGRAMA.

Entre los “problemas” se incluyen situaciones frecuentes en recursos humanos. Solo algunos se observaron en el caso del Consejo.

En las visiones se muestran algunas formas de buscar soluciones a esos problemas.

Problema: “Los proyectos nuevos nunca se concretan, porque las autoridades cambian antes de terminarlos”.

Visión “tradicional”: Utilizar la autoridad para imponer el programa porque “esta vez habrá continuidad”.

Visión de la “calidad”: Involucrar al personal en la preparación, ejecución y control del proyecto (empowerment).

INCENTIVAR LA MOTIVACIÓN.

Problema: “Nunca se acuerdan de los empleados”. “Lo único que verdaderamente motiva es un aumento de sueldos”.

Visión “tradicional”: Incentivos y estímulos predominantemente económicos.

Visión de la “calidad”: Satisfacción por los logros del equipo y de la organización. Considerarlos como “propios”. Motivación interna de cada persona y por “realización”.

EMPOWERMENT.

Problema: “Nos hacen cargo de los errores y las fallas, pero las decisiones se toman siempre “arriba”.

Visión “tradicional”: Delegación mínima necesaria. Concentración de las decisiones en la dirección.

Visión de la “calidad”: Darle al personal grados más altos de poder de decisión. Acercar la decisión a los hechos.

DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

Problema: “Cuido mi lugar y hago estrictamente lo que corresponde a mi sector. Si “paso” el tema a otra área ya no es asunto mío”. “No tengo porqué preocuparme por lo que pasa más allá de mi oficina”.

Visión “tradicional”: La división de tareas, la estandarización, aumenta la eficiencia y la productividad. Mejorar condiciones ambientales de los lugares de trabajo.

Visión de la “calidad”: Se debe dar “significado” a las tareas: “lo que hago es útil”. Se busca comprender la tarea dentro del todo (enfoque de sistemas): Cómo es el proceso de principio a fin.

CARACTERÍSTICAS DE LAS TAREAS.

Problema: “Las tareas son rutinarias y monótonas”.

Visión “tradicional”: Ampliación de puestos: más de una tarea en un puesto, rotación de puestos: cambiar de puestos para conocer otras tareas.

Visión de la “calidad”: Enriquecer el puesto: con carga “vertical” para tener más autonomía y poder de decisión.

“PRODUCTIVIDAD RESTRINGIDA”.

Problema: “No debemos hacer más trabajo del que se acostumbra o prevé el convenio colectivo”.

Visión “tradicional”: Incrementar la motivación. Rotar al personal. Revisar y fijar estándares más exigentes.

Visión de la “calidad”: Crear equipos que definan niveles de productividad y que busquen cómo mejorarlos.

RESPONSABILIDAD POR LAS FALLAS Y ERRORES.

Problema: “Siempre cargamos con la culpa por lo que sale mal y el supervisor nunca nos respalda”.

Visión “tradicional”: La mayoría de las fallas son errores del que realiza el trabajo, porque no sabe o no cumplió con la especificación.

Visión de la “calidad”: La mayor parte de los problemas vienen del sistema y éste es responsabilidad de la dirección.

SUPERVISIÓN Y CONTROL.

Problema: “Se necesita un nivel intermedio de supervisión para asegurar que el trabajo se cumpla con los estándares de calidad establecidos, y eso es costoso”.

Visión “tradicional”: La supervisión y el control es imprescindible porque quién ejecuta las tareas no tiene conocimientos ni interés en controlar su propio trabajo.

Visión de la “calidad”: Conocimientos de las tareas, los objetivos y las pautas de calidad. Así cada persona o equipo se autocontrola. Permite el “cero defecto” y el “hacerlo bien la primera vez”.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Problema: “Los supervisores evalúan peor a sus subordinados con mayor potencial porque temen “competencia” en el futuro”. “No hay objetividad”.

Visión “tradicional”: Evaluaciones detalladas de cada persona y análisis de los resultados entre el evaluado y el evaluador.

Visión de la “calidad”: La forma en que se evalúa determina el desempeño. Se prefiere evaluar al equipo y no solo al individuo.

RECOMEPENSAS Y PREMIOS.

Problema: “El sueldo es siempre el mismo, trabaje bien o lo haga regular”.

Visión “tradicional”: Recompensar según resultados. Flexibilizar la retribución.

Visión de la “calidad”: En general contraria a las retribuciones basadas solo en productividad o a destajo. Además, premiar solo por conductas individuales desalienta el trabajo en equipo.

DESARROLLO DE CARRERA.

Problema: “La carrera dentro de la organización tiene el techo de los cargos “políticos”.

Visión “tradicional”: Promover el progreso y el crecimiento dentro de la organización. En algunas organización, se requieren éxitos o sino debe abandonársela.

Visión de la “calidad”: La organización prevé un horizonte prolongado para el desarrollo de la carrera profesional. Las organizaciones planas deben estimular el desarrollo en el aprendizaje de otras tareas y no tanto en el ascenso jerárquico.

CAPACITACIÓN.

Problema: “La organización no invierte en capacitación. Espera que el personal traiga sus conocimientos y habilidades ya adquiridos y disponibles”.

Visión “tradicional”: Se estimula la capacitación.

Visión de la “calidad”: Se promueve en forma activa. Multiplicador de la capacitación: Pequeñas inversiones generan grandes aumentos en la calidad de servicios y la satisfacción de usuarios y clientes (según Motorola 30 a 1). Todos los programas de calidad incluyen capacitación.

LIDERAZGO.

Problema: “El líder no asume la responsabilidad por los errores y la transfiere a los subordinados”. “¿Quiénes pagan la crisis, los directivos o los empleados?”.

Visión “tradicional”: El líder debe asumir el costo de los fracasos y compartir el éxito con su equipo.

Visión de la “calidad”: Similar anterior.

TRABAJO EN EQUIPO.

Problema: “Los equipos no conducen a nada, o porque algunos harán poco para aprovecharse del esfuerzo de otros (free riders) o porque alguno querrá recibir el beneficio aprovechándose de los demás”

Visión “tradicional”: El equipo es una herramienta para utilizar en algunos casos.

Visión de la “calidad”: Fuerte estímulo a los equipos. La cooperación se prefiere a la competencia. Equipos de diversos tipos: Funcionales, autoadministrados, virtuales, círculos de calidad, para resolver problemas, de proyectos.

PERSPECTIVA HACIA EL "CLIENTE":

Problema: "La atención al cliente (usuario, contribuyente, público) es una tarea de menor jerarquía y desagradable".

Visión "tradicional": Solamente ciertas áreas toman contacto con los clientes: Comerciales y de operaciones, en algunos casos.

Visión de la "calidad": Siempre hay un "cliente". Sea externo o interno. Siempre debe buscarse la satisfacción de ese cliente y conseguir que el trabajo propio le agregue valor.

SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS:

Problema: “Los directivos se preocupan poco por ella, lo hacen si aparecen conflictos”. “La mejor forma de aumentar la satisfacción es consiguiendo un trabajo mejor en otro lado”.

Visión “tradicional”: A partir de la escuela de las Relaciones Humanas (1930 en adelante) se mide la satisfacción y se trata de aumentarla.

Visión de la “calidad”: Evidancia empírica que a mayor satisfacción de los empleados le sigue mayor satisfacción de los clientes.

MEJORA CONTINUA:

Problema: “Si se proponen mejoras en los procesos para que sean más eficientes, probablemente se termine despidiendo personal”.

Visión “tradicional”: Las mejoras correspondían predominantemente a las áreas de ingeniería y desarrollo de productos o procesos.

Visión de la “calidad”: Se busca que todo el personal, sin temor, contribuya. Quien realiza una tarea está en mejores condiciones de aportar para su mejora. Se estimula a través de círculos de calidad.

COMUNICACIONES:

Problema: “Las decisiones que “bajan” de la dirección son confusas y no llegan a tiempo”.

Visión “tradicional”: La información asciende en la jerarquía y las órdenes bajan. Se trata de reducir la comunicación informal.

Visión de la “calidad”: Pasar de la pirámide a la red. Hacer transparentes las decisiones.

Difundir el porqué de las políticas y decisiones de la organización.

INFRAESTRUCTURA.

Problema: “Podríamos hacer mucho mejor el trabajo de contar con más medios”.

Visión “tradicional”: Disponibilidad de recursos de seguridad, comodidad, ambiente, equipamiento, sistemas y comunicaciones para trabajar en condiciones satisfactorias.

Visión de la “calidad”: Idem. Anterior. Se debe adquirir la infraestructura tecnológica para acompañar los procesos de cambio y sostener la calidad en el tiempo.

CALIDAD EN LA ATENCIÓN.

Mediciones objetivas.

Tiempos de espera.

Satisfacción de los usuarios y clientes.

**Tratamiento de reclamos
(disconformidades).**

FORMAS DE MEDIR.

Tiempos de espera:

Para ser atendidos.

Tiempo de atención.

Tiempo de resolución de la consulta o tema.

Buscar un óptimo entre reducir los tiempos de espera sin aumentar significativamente los costos de atención.

FORMAS DE MEDIR.

Satisfacción de los usuarios y clientes.

A través de encuestas que miden la satisfacción.

Se consulta sobre si fue bien atendido, si tuvo solución rápida a su tema, si sus expectativas quedaron satisfechas.

POLÍTICA DE CALIDAD DEL CONSEJO.

Nuestra política de calidad refuerza el compromiso del Consejo con el país y con la comunidad de profesionales orientado a:

- **Cumplir fielmente con su misión legal y promover los valores éticos.**
- **Brindar servicios de excelencia que satisfagan a los usuarios.**
- **Incrementar el conocimiento y la difusión de las ciencias económicas, investigando con rigor científico y capacitando con seriedad académica.**

POLÍTICA DE CALIDAD DEL CONSEJO (cont).

Para ello:

Las autoridades, los profesionales que actúan en las comisiones de estudio, los docentes, los funcionarios y los empleados se capacitan, emplean conocimientos avanzados y tecnología apropiada, volcando en las tareas sus mejores aptitudes y un trato cordial y sincero.

SATISFACCIÓN DE LOS MATRICULADOS Y DE LOS DEMÁS CLIENTES.

Medida en encuestas.

Análisis de reclamos.

**En servicios en competencia,
porcentaje de usuarios/clientes
que vuelven a comprar.**

PARA SEGUIR LEYENDO.

- “Clásicos” de la calidad.
- Calidad, productividad y competitividad, W. Edwards Deming, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Manual de Calidad, Joseph M. Juran, 5º edición, McGraw Hill, Madrid, 2001.
- Resumen de temas:
- Práctica de la calidad para la gestión de excelencia, Avedisian, Castillo, Chahin, Ferrari y González Escudero, Editorial del Consejo, Buenos Aires, 2006.