

LO QUE NOS DICE LA CALIDAD SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS.

Alejandro González Escudero.

Algún tiempo atrás, cuando iniciábamos un seminario, se nos acercó un participante y nos dijo: “La calidad es una técnica de ingeniería: Tiene poco que ver con los recursos humanos, busca solamente aumentar la producción”.

Aunque la respuesta bien puede dar lugar a otro seminario, esa afirmación que podrá parecer lógica para algunos, dado el “origen” de la calidad, es completamente errónea.

Sin ser un eje único, en calidad hay una visión del “factor humano” sumamente interesante y, podríamos decir, “moderna”, pese a que ya tiene varias décadas de desarrollo.

LA CALIDAD DIFIERE DE OTRAS “VISIONES” ACERCA DE CÓMO SON LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES.

En primer lugar, detengámonos en qué clase de relación en el ámbito laboral promueve la calidad.

- A diferencia de las concepciones socialistas, para la visión de la calidad, en las organizaciones no hay “lucha de clases” ni intereses en conflicto entre “obreros y patrones”.
- A raíz de ello, no se considera adecuada ni tampoco inevitable la rivalidad sindical-patronal. No debería ser necesaria la intervención del poder sindical para mejorar la situación de los trabajadores, contrariamente a lo que se aplica en gran parte de las relaciones laborales del mundo occidental.
- Desde la perspectiva de la calidad, el interés individual no debe prevalecer sobre el de la organización. Contradice la visión del liberalismo económico, donde el hombre busca en exclusiva maximizar su interés personal.
- No alienta la búsqueda del beneficio sin importar los medios. Con lo cual las empresas no son máquinas de hacer dividendos para los accionistas ni tampoco pueden desentenderse de su entorno social y ambiental.
- Promueve la cooperación y no la competencia interna. En el gran debate sobre cuánto de egoísta y cuánto de cooperativo tiene el ser humano, la calidad se inscribe del lado de la cooperación y del equipo, antes que el egoísmo y lo individual.

APORTES A LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LA CALIDAD.

Una lista no exhaustiva de aspectos que se estudian en recursos humanos abordados con la mirada de la calidad, incluye:

Diseño de puestos de trabajo: Está estrechamente relacionado con la forma en que se organiza la producción se. La división de tareas y la estandarización, desde la época de Taylor, fue un mecanismo para aumentar la eficiencia y la productividad.

Con la perspectiva de la calidad, se le debe dar “significado” a las tareas: -“lo que hago es útil”. Y se busca comprender la tarea dentro del todo (enfoque de sistemas): Cómo es el proceso de principio a fin.

Motivación: Aunque desde las experiencias de Elton Mayo en 1920-30 se comprobó que las personas tienen una diversa gama de incentivos y estímulos además del

económico, todavía hay muchos que lo dudan. En calidad, se hace hincapié en que la satisfacción por los logros del equipo y de la organización juega un rol destacado en tanto las personas los sientan como “propios”. Se pondera la motivación interna de cada persona y el afán que pueden poner, con las condiciones adecuadas, para lograr su “realización”.

Capacitación. Si las personas buscan obtener para sí las mayores ventajas con un mínimo compromiso con la organización: ¿Para qué capacitarlas y que luego la abandonen llevándose con ellos toda la inversión realizada en la adquisición de sus conocimientos? Tales creencias, aquí expuestas en forma exagerada, tienen su lugar en el mundo de las organizaciones hoy en día. La calidad enfoca el tema de manera diametralmente opuesta. Se invierte en capacitación porque tiene un efecto multiplicador enorme. Hasta Pequeñas inversiones generan grandes aumentos en la calidad de servicios y la satisfacción de usuarios y clientes (según Motorola la relación es 30 a 1). Como no podría ser de otra manera, todos los programas de calidad incluyen capacitación.

Empowerment. Con mucha prédica en los últimos años, en buena parte de las organizaciones sigue predominando, el delegar lo mínimo e inevitable. Se observa una fuerte concentración de las decisiones en la dirección. No es nuevo en calidad que las personas que conocen su trabajo, que se autocontrolan, que están motivadas, pueden disponer de grados más altos de poder de decisión. Con lo cual se hace realidad el postulado de acercar la decisión a los hechos, para tomar mejores y más rápidas decisiones.

Evaluación y recompensas: Desde una perspectiva “clásica”, las personas son recompensadas según resultados. Además, cuanto más flexible es el sistema de remuneraciones y recompensas, mejor. En contra de ello, en calidad se desaconsejan los sistemas de retribución basados solo en la productividad o directamente a destajo. Asimismo, el premiar solo por conductas individuales desalienta el trabajo en equipo. W. Edwards Deming, en el “clásico” “Calidad, productividad y competitividad” da numerosos ejemplos de cómo se fracasa cuando se elige un sistema de remuneraciones y recompensas inadecuado.

Supervisión y control: Un individuo poco comprometido con su trabajo y que desconozca para qué hace lo que hace y cuál es el valor de su tarea necesitará un nivel intermedio de supervisión para asegurar que el trabajo se cumpla con los estándares de calidad establecidos. Mantener esos puestos de supervisión resulta costoso. Desde la calidad, aplicando sus conceptos con una perspectiva integral, se debe lograr que las personas conozcan sus tareas, los objetivos y las pautas de calidad a seguir. Así cada persona o equipo se autocontrola. Permite el “cero defecto” y el “hacerlo bien la primera vez”, lemas no por repetidos menos importantes. Tan categórico es esto que uno de los “maestros” de la calidad escribió: “Los inspectores son personal innecesario que reducen la productividad global de la empresa. No fabrican nada. La inspección es necesaria sólo porque existen defectos y artículos defectuosos. Si éstos desaparecieran, los inspectores serían innecesarios” (Ishikawa, Kaoru, ¿Qué es el control total de calidad?).

Así podríamos seguir con cada una de las áreas de recursos humanos.

Los expertos en una disciplina compleja como pocas , porque en definitiva es compleja la naturaleza humana, indagan en la psicología, la sociología, la administración y hasta la filosofía. ¿por qué no echarle un vistazo también a la calidad?