

Envío: 22-11-2012

Aceptación: 26 -12-2012

Publicación: 11-01-2013

MOTIVACION POR LA CALIDAD EN SISTEMAS EMPRESARIALES

THE MOTIVATION FOR QUALITY IN ENTERPRISE SYSTEMS

Ana Mengual¹

David Juárez Varón²

Francisca Sempere³

M^a Cruz Fernández⁴

1. Ingeniero en Organización Industrial. Diploma de Estudios Avanzados (programa del dpto. de ingeniería Textil y Papelera). Universidad Politécnica de Valencia.
2. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de ingeniería Mecánica y Materiales). Universidad Politécnica de Valencia.
3. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.
4. Ingeniero en Organización Industrial. Diploma de Estudios Avanzados (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.

RESUMEN

El presente trabajo analiza los factores determinantes para la capacitación y adiestramiento de todo el personal en la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, a fin de garantizar su implantación, como elemento prioritario a objeto de minimizar la resistencia al cambio y lograr la aceptación de nuevos paradigmas.

ABSTRACT

This paper analyzes the determining factors for training of all staff in the implementation of a system of quality assurance in order to ensure its implementation, as a priority to minimize resistance to change and gain acceptance of new paradigms.

PALABRAS CLAVE

Motivación, Calidad, capacitación, aceptación, liderazgo.

KEY WORDS

Motivation, Quality, training, acceptance, leadership.

INTRODUCCIÓN

Existe una tendencia creciente de empresas que cuentan con su Sistema de Calidad, pero detectan que el personal carece de la sensibilización requerida; en la gran mayoría de estos casos, los responsables de las modificaciones de la documentación del sistema, son únicamente los redactores y los revisores, por lo que son muy pocas las ocasiones en que los usuarios de los documentos pueden iniciar una solicitud de modificación.

Esto es particularmente importante porque es muy conveniente, como parte de esa sensibilización, crear el sentido de pertenencia, esto es, que todo el personal sienta que la documentación es propia, para que pueda resultar útil.

Otro aspecto relevante es la forma como la documentación está redactada; si es confusa, los usuarios no la entienden y la rechazan, si es tan simple que resulta vaga y no aporta la información requerida y las soluciones esperadas, los usuarios la desechan paulatinamente. Es necesario contar con un balance adecuado, de acuerdo a los diversos estratos de la documentación.

También es imprescindible que el Programa de Capacitación incluya sesiones periódicas acerca de la cultura de calidad, en las que se explique la importancia de las actividades, funciones y trabajos de todos y cada uno de los integrantes de la organización, al grado de hacerles sentir que pueden y deben intervenir en el mejoramiento del sistema, que todos los comentarios y aportaciones sustentadas y bien fundamentadas, serán tomadas en cuenta, inclusive que tienen facultades para realizar paros de trabajos cuando se demuestre que éstos atentan contra la calidad.

En estas sesiones también debe tratarse con extremo cuidado el aspecto de la motivación, pues en ocasiones resulta frustrante y contraproducente, cuando el personal se convence de querer hacer las cosas bien, lo cual no es suficiente, pues se requiere poder lograrlo y también saber cómo hacerlo; este asunto va ligado con dar a conocer la estructura de la documentación del sistema, pero no sólo para conocerla, sino para entenderla y sobre todo para comprenderla; este programa debe incluir desde el personal directivo y ejecutivo, hasta el operario y el obrero.

La motivación provoca estímulos para querer hacer las cosas bien. La motivación no debe ser individual, sino colectiva; no a un grupo de individuos, sino a unos individuos que forman un grupo, que se conocen y que conocen sus necesidades y limitaciones, sus cualidades y capacidades.

La motivación no es suficiente si no provoca inquietudes para buscar el poder y el saber. El poder, como capacidad realizadora, requiere desarrollar las habilidades necesarias, a través de un programa de capacitación adecuado a las tareas que cada individuo tiene que ejecutar.

La motivación para cumplir su cometido debe llegar hasta la búsqueda del saber en sus tres formas:

- Conocer QUÉ debe hacer cada quién.

- Entender CÓMO se debe hacer cada cosa.
- Comprender POR QUÉ se tienen que hacer las cosas.

Si la motivación no llega a su fin y se queda en el “querer hacer”, puede ser más perjudicial que benéfica; puede ser traumante y provocar sentimientos de culpabilidad por aparente ineptitud.

Por tanto, la motivación es insuficiente con solamente unas charlas o algunas conferencias que toquen el tema sin dar una solución efectiva; requiere de un programa integral, acorde a las condiciones particulares, a la cultura y preparación del personal, y adecuado a las funciones de la empresa u organización.

No a la motivación, si ésta no cumple su cometido.

Tanto la búsqueda de la sensibilización, como la tarea de apoyar con la motivación, son tendientes a garantizar que el Sistema de Calidad sea sólido, sin que necesariamente lo haga rígido, porque puede tornarlo frágil; el sistema tiene que ser suficientemente flexible para que resulte útil.

MOTIVACIÓN

Cada persona tiene su propia suposición del objetivo que tiene el resto de las personas a la hora de trabajar.

Por ejemplo, un director de ventas quiere que un comercial incremente sus ventas. Llama a este comercial a su oficina y repasa con él el plan de comisiones, explicando que puede llegar a ganar diez mil euros más aumentando sus ventas en un 13%. El método de este director de ventas para animar a su comercial supone que los hombres trabajan más para conseguir más dinero.

En otro ejemplo, un responsable de equipo gestiona un grupo de mujeres que monta sintonizadores de TV. Es un trabajo delicado, pero el montaje de los sintonizadores debe llevar la marcha de las demás piezas. Por ello, establece una cantidad diaria para cada mujer. Comprueba la producción de cada una con respecto a estas cantidades al final de cada jornada. Si una de las mujeres se queda corta, registra el déficit y le recuerda que ha fallado su meta.

Este responsable de equipo tiene la suposición que las personas no cumplen con sus objetivos, a menos que les obligue a ello.

En ambos ejemplos, hacen algunas suposiciones básicas sobre el comportamiento humano. Estas suposiciones no están basadas en el conocimiento preciso de cómo actúan las personas.

En otras palabras, dirigen a sus colaboradores con suposiciones y presentimientos sobre lo que hace funcionar a la gente. El mando que no comprende lo que hace trabajar a las personas está dirigiendo con los ojos cerrados. Actúa basándose en suposiciones. Sólo si tiene la suerte y son correctas sus suposiciones resultará un mando eficaz.

Pero no hay mandos que tengan tanta suerte. Habrá muchos que son ineficaces porque sus suposiciones sobre el comportamiento humano son equivocadas.

Como el mando, una organización utiliza ciertos métodos y políticas para dirigir y controlar a sus empleados.

Por ejemplo, el uso de tarjetas de control de tiempo, escalas de salario, primas, se basan en ciertas suposiciones sobre el comportamiento humano.

Vamos a buscar las suposiciones en que se basan estas políticas tradicionales.

Hay que empezar por observar algunas políticas tipo. Por ejemplo, una empresa que fabrica motocicletas. Una de sus cadenas de montaje fabrica las cajas de cambio. Cada hombre de esta cadena tiene que hacer lo siguiente:

- Fichar en el reloj al entrar y al salir
- Cumplir con la cuota establecida por la empresa: 32 cajas de cambio por día
- Vestir correctamente

- Llevar el pelo cortado
- Reducir las conversaciones innecesarias

Naturalmente, el objeto de estos métodos es asegurarse de que nada interfiera con la producción de cajas de cambio. Veamos las suposiciones que hay detrás de estas políticas. Una suposición es que sin un sistema de controles, como el reloj de control, la gente llegaría tarde a trabajar. En otras palabras, la empresa supone que no se puede confiar en la puntualidad de la gente.

Una segunda suposición es que hay que decir a cada hombre exactamente cuánto trabajo se espera de él. Es por ello que esta empresa establece una cuota de 32 cajas de cambio al día. La empresa supone que, a menos de establecer algún mínimo de rendimiento aceptable, un empleado hará menos de 32 cajas al día.

También hace que sus hombres lleven monos, el pelo cortado y hablen poco. Por consiguiente, suponen que sin esas políticas, la gente se volvería sucia, llevaría el pelo largo y sería charlatana.

En general, detrás de las políticas de esta empresa hay la suposición de que la gente es perezosa, sucia y de mal comportamiento y, por consiguiente, hay que decirle que haga lo que se espera de ella.

Estos métodos de dirección y control son tradicionales, por ello convengamos en llamar a estas suposiciones que hay detrás de estos métodos SUPOSICIONES TRADICIONALES sobre la naturaleza humana.

Veamos otro punto de vista. Existe otro conjunto de suposiciones que pueden verse en los métodos de otra empresa, de electrónica por ejemplo, que fabrica ordenadores.

La empresa fabrica ordenadores. Cada ordenador lo monta un pequeño grupo de tres personas. Estos grupos están fuertemente unidos. Se distribuyen el trabajo entre si y resuelven muchos de sus problemas técnicos y de organización. La suposición que hay detrás de estos métodos de trabajo es que la gente es responsable.

Los mandos de la empresa confían en sus hombres en cuanto a sugerencias para mejorar el proceso de fabricación. Recientemente uno de los colaboradores diseñó un sistema ante un problema que tenían al implantar los circuitos integrados.

Existen tasas de producción en esta empresa, pero no están establecidas por la Dirección General e impuestas a los trabajadores. Por el contrario, los mandos trabajan con cada grupo para establecer "tasas" que cumplan con las necesidades de la empresa y ayuden a los colaboradores a alcanzar los objetivos personales de su carrera.

En cuanto a incentivos, la empresa paga bien a sus empleados. La empresa cree que su política de permitir que sus hombres sean creativos y de recompensar la creatividad con subidas de salario y promociones, es la razón principal que atrae y mantiene a los individuos preparados. Y también reconoce que los hombres no sólo trabajan por dinero,

una de las principales recompensas de la persona que diseñó el sistema para resolver el problema de los circuitos impresos fue el enorme respeto que ganó por ello.

Las suposiciones que tiene la empresa sobre el comportamiento humano se podrían resumir diciendo: En primer lugar cree que la gente no es necesariamente perezosa, al contrario puede disfrutar con su trabajo.

En segundo lugar cree que los empleados pueden ayudar en el establecimiento de objetivos, como las tasas de producción, y trabajan más hacia los objetivos si han colaborado en establecerlos.

En tercer lugar, la empresa cree que el dinero es necesario como recompensa, pero hay otras cosas igualmente importantes como la posibilidad de ser creativo, la profesionalidad, el respeto del resto de compañeros.

Cuarto, la empresa cree que las personas, por naturaleza, buscan el estímulo de una mayor responsabilidad.

Quinto, supone que el hombre es inteligente y creador. De manera que deja que se trabaje en equipo.

Estas políticas son de tipo participativo. Llamaremos a estos métodos y maneras **SUPOSICIONES PARTICIPATIVAS.**

GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Cualquier persona puede ser valiosa, pero no forzosamente en el mismo puesto de trabajo.

Una persona con alta necesidad de realización no rendirá bien en trabajos de grupo, en cambio sí lo harán las personas con necesidades de afiliación.

Una cuidadosa selección del puesto adecuado y una supervisión hábil aseguran la utilidad de todos.

La gestión hábil significa:

- Orientar esas necesidades hacia el trabajo, mejorando el rendimiento
- Teniendo en cuenta sus necesidades, buscar satisfacerlas ayudando a mejorar el clima de trabajo
- Se debe de gestionar según el tipo de necesidad superior de cada uno de los colaboradores.

De esta forma, para una persona que tiende hacia las necesidades de realización, hay que tener en cuenta:

1. REALIZACIÓN

- Necesidad de un feed-back, es decir, que se le diga frecuentemente que su trabajo es bueno, si es que lo hace bien.
- Necesidad frecuente de estímulos, no estando contento con un objetivo a largo plazo. Es necesario asegurarse de que tiene objetivos a corto plazo.
- Estos objetivos a corto plazo deben implicar trabajos de responsabilidad,
- En cuanto a la competitividad, es bueno que la tenga pero sin influir en el clima del equipo. Debemos intentar que tenga una "competición sana".

2. AFILIACIÓN

- Para orientarlos hacia el trabajo, que se den cuenta que una mejora en el rendimiento significa una mejora en la relación con el mando
- Cuando se esfuerzan en ese sentido debemos reforzarles con frecuentes palabras de aprecio.
- Son muy eficaces en trabajos de investigación, análisis, donde lo importante es el trabajo en equipo.

3. PODER

- Cuando vaya a realizar un trabajo, aunque sea poco importante, utilicemos el formalismo.
- Más que dárselo como un trabajo de rutina, pongámosle un nombre, un título.
- Es importante que sepa cuál es su situación dentro del departamento, de quien depende y de quien no, que sepa donde se encuentra en el organigrama del departamento.

Estas serían las formas de gestionar a las personas en cuanto a su búsqueda por la realización, afiliación o poder, orientándolas hacia la mejora de su rendimiento y clima social.

Respecto a consejos para motivar a un equipo de trabajo:

- Posibilitar la realización en el puesto de trabajo de una obra útil que pueda llevar el sello del que la realiza.
- Integrar a los colaboradores en el proyecto común de la empresa, y en el equipo. Negociar darle participación en el objetivo de cada colaborador.
- Fijar objetivos realistas al equipo e ir presionando para alcanzarlo.
- Comunicar con los colaboradores, reunirlos, ser el centro de información.
- Formar y desarrollar a los colaboradores que necesiten mayor capacitación.
- Utilizar un estilo de liderazgo adaptado al equipo. Evaluar las realizaciones y los resultados. Estimular sus iniciativas personales.
- Buscar la mejora continua en los procesos. Delegar trabajos en los colaboradores. Reconocer los trabajos bien realizados.
- Posibilitar la promoción como consecuencia de los resultados, cuando el entorno lo permita.
- Escuchar a los colaboradores.
- Tener y adoptar una actitud participativa con los colaboradores. Asignar los trabajos en base a las capacidades individuales.
- Fomentar el espíritu de equipo y las relaciones entre los colaboradores, en base al respeto y la confianza.

CONCLUSIONES

En la implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, uno de los factores determinantes que engloba todo sistema organizacional está determinado por la capacitación y el adiestramiento de todo el personal, a fin de garantizar su implantación, como elemento prioritario a objeto de minimizar la resistencia al cambio y lograr la aceptación de nuevos paradigmas.

Se pretende, por tanto, involucrar todos los que conformaran los comités respectivos, sin olvidar que las políticas y premisas de compromiso parten exclusivamente del Gerente de la Empresa.

Para ello se deben establecer mecanismos fiables y seguros para lograr el verdadero éxito que se espera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **Estudio de Andersen Consulting.** (1990). La Calidad Total como herramienta de negocio. Editorial: Andersen Consulting. ISBN: 404-6994-2.
- [2] **GALANO, Alberto.** (1993) Calidad Total: Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Editorial: Ediciones Díaz Santos, S.A., ISBN: 84-7978-094-0.
- [3] **LEE BOWES.** (1998) La Calidad Total como herramienta de negocio. Editorial: Plaza & Janes Editores, ISBN: 84-01-36110-9.
- [4] **MAZARRASA, Miguel.** (1994). Marketing y Calidad Total Editorial: Ediciones Gestión 2.000. ISBN: 84-8088-018-X.
- [5] **MERLI, Giorgio** (Coopers & Lybrand Galgano). (1995).La Calidad Total como herramienta de negocio. Editorial: Ediciones Díaz Santos, S.A ISBN: 84-7978-191-2.
- [6] **MENGUAL, A; SEMPERE F; JUÁREZ D, RODRÍGUEZ, A.** (2012).*El proceso de toma de decisiones como habilidad directiva*; Revista 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico. ISBN: 2254-3376; Vol. 4; (pp. 44-57). Alcoy: Editorial: Área de Innovación y Desarrollo S.L
- [7] **MENGUAL, A; SEMPERE F; JUÁREZ D, RODRÍGUEZ, A.** (2012). *La resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas.* Revista 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico, ISBN: 2254-3376; Vol. 5; (pp. 6-25).Alcoy: Editorial: Área de Innovación y Desarrollo S.L
- [8] **SEIJI TSUCHIYA.** (1995). Mantenimiento de la Calidad. Editorial: TGP Hoshin, ISBN: 84-87022-16-2.