

## **PUESTA EN MARCHA DE LA GESTION DE CALIDAD EN LAS PYMES**

**Emilio Díez de Castro**

## RESUMEN

La gestión de calidad es un enfoque de gestión que se está difundiendo con gran velocidad, sin embargo, aparte de algunas ideas generales, a las empresas de pequeña o mediana dimensión no llega información suficiente para de un modo claro y sencillo intentar su puesta en marcha. De este modo, se convierte en necesario el facilitar un esquema general no excluyente de los pasos que estas organizaciones pequeñas deberían afrontar y algunos de los problemas subyacentes, lo que se hace en la ponencia mediante una propuesta que describe un modelo en el que se expresan los distintos elementos, su conexión y el contenido de los mismos.

### 1. PENETRANDO EN LA GESTION.

Iniciar la gestión de calidad implica saber algo de lo que significa y mostrarse interesado por la misma. Además, la experiencia de aquellos que ya han avanzado en esta línea señala la conveniencia de haber reflexionado sobre algunos aspectos generales (Wood, 1992). Estas consideraciones generales introducen al responsable de las organizaciones en la problemática de la gestión y lo convierten en partícipe de las cuestiones básicas para avanzar en la mejora de la gestión, penetrando en ella con profundidad.

#### A. Poner en marcha el conocimiento.

La gestión de la calidad requiere un cambio cultural total. Las organizaciones deben cambiar desde la gestión tradicional donde existen fundamentalmente directivas de arriba a abajo a la gestión de calidad que está basada en el conocimiento, en el uso de la energía del cerebro, de las ideas de todo el mundo. ¿Cómo podemos usar la energía, las capacidades, las inteligencias que se encuentran en la organización y que hasta ahora difícilmente somos capaces de sacarle un mínimo fruto?

La experiencia nos indica que las nuevas formas y procedimientos, los nuevos sistemas y técnicas han venido siempre de la mano de un grupo muy reducido de expertos que han realizado desarrollos para que los demás los aplicaran exactamente. La prudencia de los responsables de las organizaciones llevaban a simultanear los sistemas anteriores con los nuevos, auténtica incógnita, de tal manera que se aumentaba la burocracia. La consecuencia era la formación de capas administrativas, de las cuales la mayoría seguían utilizando para su trabajo lo antiguo pero mantenían lo nuevo para demostrar su capacidad de modernización. Cuando se habla de gestión de calidad lo que propugnamos es que debe existir un cambio revolucionario, no una serie de elementos añadidos o superpuestos a otros. La idea no es añadir algo más, un concepto nuevo, a la gestión que ya realizamos sino que todos en la

organización cambien hacia unos principios distintos, lo que implica forzosamente un cambio cultural.

Para trabajar en esa línea es necesario saber más sobre lo que significa la gestión de calidad y el modo de ponerla en marcha, son necesarios conocimientos que se obtienen de la experiencia y el aprendizaje. El conocimiento se adquiere además de mediante el estudio y la enseñanza de profesionales, por la propia experiencia. Los directivos de las organizaciones que desean poner en marcha la gestión de calidad deberían emplear tiempo visitando empresas que están poniendo en marcha la dirección de la calidad, especialmente aquellas que han obtenido premios. Estas organizaciones están deseando hablar acerca de sus experiencias. La lectura de libros es algo positivo pero nada impacta más que vivir u observar las experiencias de aquellos que han implantado con éxito la calidad, pues ellos pueden explicar cómo han empezado, cómo han estructurado la organización, cómo identifican a sus consumidores y cómo han difundido el poder y responsabilizado a sus empleados de forma individual y en equipo, para acercarse a las necesidades de los consumidores. Ellos también pueden decir cuáles son los errores cometidos y las lecciones aprendidas. Todas las organizaciones tienen historias acerca de las cosas que harían de forma diferente si pudieran volver a empezar. Aquellos que se han lanzado por la vía de la transformación por la calidad no es aconsejable que vayan en solitario, es demasiado difícil.

#### **B. Analizar las condiciones.**

De la lectura de escritos sobre gestión de calidad (GC) se desprende que los principales autores están de acuerdo con los principios pero difieren en la forma de acercarse o aproximarse al tema y, por supuesto, en la forma de llevarlo a la práctica.

Uno de esos principios generalmente aceptados nos señala que la calidad ha de ser enunciada, soportada, practicada y guiada desde la dirección superior de la organización. Si no es así no tendrá éxito. Es por ello, por lo que los directivos pueden ayudar en el comienzo del rodaje, preguntándose a sí mismos las siguientes cuestiones:

- ¿Está la dirección superior suficientemente comprometida?
- ¿La dirección superior se interesaría en conseguir cambios en los próximos meses?
- ¿Es inminente la reorganización o puede aplazarse?
- ¿Estamos en este momento en medio de una crisis que absorberá absolutamente todos nuestros esfuerzos?
- ¿Tenemos muchas disputas, batallas encubiertas y conflictos interpersonales que pueden impedir a la dirección superior trabajar sobre la calidad como un equipo?

No hay preguntas correctas o equivocadas. Los directivos deben realizar esfuerzos para descubrir todas las barreras con que puedan encontrarse. Después de esto es cuando tienen que decidir poner en marcha la GC.

#### **C. Desarrollar una misión.**

La crisis de valores de una sociedad se manifiesta en la empresa muchas veces en la falta de referencias, en la falta de una visión de dónde le gustaría estar en un

futuro próximo. La recomendación al empresario o al director general debe ser: Desarrolle o confeccione su plan en un lenguaje sencillo para que todos puedan comprenderlo y hacerse con él. Para que esto suceda consiga la ayuda del personal y en base a sus observaciones y comentarios escriba o reescriba sus afirmaciones y declaraciones acerca de lo que es la organización, qué es lo que pretende, qué pensamiento deben guiar la actividad y cuáles son los motivos de orgullo y valores esenciales que deben defender.

Solicitar la colaboración del personal incluye a los directivos intermedios y a los mandos de bajo nivel e incluso a los sindicatos, pero hay que estar preparados para afrontar la resistencia en todos los niveles. Los directivos deben ayudar a ver al conjunto del personal que la dirección tradicional no estaba equivocada pero que ya no se volverá a trabajar así nunca más. Hay que recordar que no se puede cambiar de la noche a la mañana una opinión escéptica e incluso a veces no se podrá cambiarla nunca.

#### **D. Hacer política en la empresa y crear propagadores.**

Transmitir un nuevo mensaje es hacer política. La gestión también tiene una parte política, se hace política en dos direcciones, la dirigida a los clientes y la dirigida hacia los recursos humanos de la empresa. La una no puede marchar bien sin la otra y si no se hace adecuadamente se pueden convertir en dos ruedas que marchen a distinta velocidad, una puede arrastrar a la otra con fuerte desgaste, antes de que acabe volcando el vehículo.

Quien hace la política son los que alcanzan el lugar más elevado en la organización, los que ocupan el ápice estratégico. Es indelegable. El político está acostumbrado a hacer política hacia fuera pero no hacia dentro. Eso no quiere decir que no tome decisiones que afecten a la gestión pero si que esas decisiones no obedecen a un proyecto o un plan administrativo pensado y a largo plazo sino a la resolución de situaciones puntuales variadas, problemáticas o no, y siempre sin medir sus reales efectos y consecuencias a largo plazo. Desgraciadamente es frecuente constatar que para el que hace la política, lo interno no es tan importante, el éxito se encuentra en aumentar el volumen de ventas o conseguir unos brillantes beneficios.

La política interna se traduce en valores, misiones, son el esfuerzo y el gusto por la mejora, el deseo de cambiar, el mensaje de la recompensa y el reconocimiento al trabajo bien hecho, el sentido del ahorro, la búsqueda de nuevos procedimientos, el deseo de servir al ciudadano, el compromiso con la tarea, etc. Esto no puede transmitirlo una sola persona se necesita a los demás, hacen falta propagadores en cada sección, en cada departamento, en cada grupo de trabajo.

¿Cómo hacerlo? Trabajando en cascada. Cada persona tiene que convertir en entusiastas propagadores a sus colaboradores, al menos a los más importantes, y estos a otros y así sucesivamente. La cuestión es que para que el esquema funcione, no es el gestor profesional o el mando intermedio sino el político, el directivo de alto nivel, quien debe iniciar la cadena.

#### **E. ¿Por dónde empezar?**

Una parte del comienzo del desarrollo es decidir si se va a poner en marcha la calidad total a lo largo de toda la organización o en centros piloto, en una o más localizaciones. Obviamente implantar la calidad total a gran escala y a lo largo de

toda la organización es el objeto principal de todo este empeño pero sin embargo este acercamiento requiere significativamente tiempo, dinero y personas, además del compromiso total de la dirección superior. Es una enorme ventaja que todos aprendan a cantar utilizando el mismo libreto.

Las organizaciones tendrán que hacer frente a unos gastos más bien reducidos si deciden implantar la gestión de calidad en unas pocas localizaciones como muestra piloto, hay que elegir las localizaciones entre aquellas que puedan considerarse como las primeras o las mejores, o que tengan directivos excelentes y una actitud positiva para que pueda reducirse la resistencia e incrementar la probabilidad de éxito. Las organizaciones pueden usar los éxitos iniciales para apoyarse en ellos en otra parte y, también, deben transformar los primeros fallos en lecciones de aprendizaje. A veces la calidad florece primero en una pequeña parte de la organización y, después, es cuando se extiende hacia arriba y hacia fuera.

#### F. Una estructura para la calidad.

Ya que las organizaciones difieren, lo que sirve para una puede no servir para otra. Establecer una estructura para la calidad ayuda. Cada organización que ha introducido con éxito la gestión de calidad ha formado un Comité de Calidad inicialmente con los directivos superiores. Cualquiera que sea su nombre, este grupo superior se concentra sobre la estrategia y lidera los esfuerzos de calidad. En la mayoría de los casos existe un segundo nivel, uno o más subcomités de calidad para trabajar sobre las tácticas, una variedad de equipos, equipos de mejora de procesos, equipos intrafuncionales, conforman el último nivel. A menudo para ligar a los comités y hacer más fáciles las comunicaciones, un miembro de un consejo de nivel superior pertenece también a un consejo de segundo nivel. Un miembro de este consejo de segundo nivel también se integra en un consejo de tercer nivel o dirige un equipo de un nivel subordinado.

Los equipos de trabajo normalmente comienzan abordando problemas que están orientados o definidos por el comité de calidad. Esta mezcla se puede observar pues en muchos casos hay personas que participan al menos en dos equipos. En algunas ocasiones, los equipos están formados por gente de distintas oficinas o áreas funcionales, trabajos y obligaciones diferentes. Esto hace que haya equipos formados por investigadores, directivos, especialistas, administrativos, personal de apoyo, etc.

#### G. Formación para todos.

La GC en una organización, comienza con la formación en los niveles superiores de la dirección y progresa a través de su extensión a los nuevos comités conforme se van creando. Una vez que esto ya está hecho la organización debe continuar proporcionando formación a todos sus empleados. La formación se puede dividir en tres etapas:

- En la primera etapa, la formación se concentra en la sensibilización y la explicación dando una visión general de la calidad y de la revolución cultural que representa, incluyendo los principios basados en el servicio al consumidor y en las enseñanzas que sobre la calidad tienen algunos grandes expertos en el tema.
- La segunda etapa se orienta hacia el trabajo, el liderazgo y la gestión en un

ambiente de equipos participativos, incluyendo la creación de equipos.

- La tercera etapa, más especializada forma sobre las herramientas prácticas. ¿Cómo alcanzar mejoras continuas efectivas y verificables, incluyendo métodos estadísticos, análisis y procesos?

En los primeros años, la organización depende en buena medida de formadores externos, pero conforme va progresando en el camino de la mejora de la calidad, comienza a confiar en sus recursos internos. Este modelo sirve prácticamente para todas las organizaciones. Conforme la cultura de la calidad comienza a ser absorbida por la organización, los directivos se convierten en instructores, incluso, algunas organizaciones han creado sus propios instructores, la organización debe ayudar a estos directivos para orientarlos sobre el modo en que pueden hacer mejor su labor, mediante cursos de formación sobre las nuevas ideas que surgen sobre la calidad y la actualización de los conocimientos sobre este tema, pues éste es un proceso que no se acaba, tanto porque aparecen nuevas ideas como por el hecho de que siempre hay nuevos empleados a los que formar.

En formación hay que evitar cometer el error de dar inicialmente una formación masiva a todo el mundo e incluso una formación bastante completa antes de que todo aquello sobre lo que se está formando pueda ser puesto en práctica. No debe insistirse demasiado sobre el uso de herramientas técnicas aunque éstas puedan ser necesarias. Es también importante comenzar los esfuerzos de calidad, enfrentándose a proyectos manejables, hay que tener en cuenta que el éxito en los primeros proyectos acostumbra desde luego a compensar los esfuerzos de formación de la gente pero es que además tienen unos efectos extraordinariamente positivos para la continuación posterior.

## 2. INICIAR LA MODERNIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Hay frases que podemos suscribir todos, una de éstas de aceptación general es "*la modernización es un proceso gradual que exige constancia y perseverancia*" (MAP, 1992:14). La actuación política fulminante, las acciones que no esperan sino que exigen resultados inmediatos, son caminos que decididamente nos conducen hacia la gestión de calidad. Ahora bien, la gradualidad actúa como pantalla para las prisas pero, en todo caso, hay que empezar.

Cuando nos enfrentamos a la disyuntiva de arrancar el proceso se acostumbran a plantear bastantes dudas. ¿Cómo hacerlo mejor? y sobre todo ¿Cómo hacerlo para no fracasar después de emplear grandes esfuerzos? Nuestro punto de vista es que una vez tomada la decisión de iniciar un proceso de mejora y modernización, hay que hacerlo. Se puede iniciar el proceso por cualquier parte, abordando un problema, actuando sobre una sección, intentando la mejora en un sólo punto pero con una condición, la mejora debe poder ser medida, contada o evaluada, ya que debemos poder determinar con precisión si la mejora ha sido alcanzada.

El inicio de la gestión de calidad no implica forzosamente el seguimiento de unas fases o unas normas establecidas, se hace camino al andar en este campo, ahora bien se puede ahorrar tiempo y esfuerzo planificando el desarrollo del



proceso además de aprovechar las enseñanzas de experiencias ajenas.

### 3. PRIMERAS ETAPAS DEL PROCESO

Las dos primeras etapas podemos denominarlas de arranque y despegue. Cada una de ellas comprende varias actividades que en sus primeros pasos pueden incluso ser medidas por el tiempo necesario para su realización. La tercera etapa es el prelude de la acción. Las etapas que nosotros planteamos aquí están pensadas para pequeñas o medianas organizaciones.

#### ETAPA 1. Arranque de la gestión de calidad.

Esta etapa debe iniciarse inmediatamente después de haber tomado la decisión de modernizar la gestión de la empresa. Se puede tardar en tomar la decisión, pero una vez hecho no debe dejarse tiempo en medio hasta el momento en que se comienza a trabajar.

En cada paso, aunque no se diga expresamente, estamos pensando siempre en el responsable máximo de la organización lo que nos lleva a la figura del empresario o el Director General. Se podrá alegar una cierta falta de realismo el pensar que el ápice estratégico se va a involucrar, pero no es así. O el máximo nivel en la jerarquía asume el coste del esfuerzo o resulta poco útil seguir adelante.

*Actividad 1.* Reúnase con su equipo al máximo nivel e invite a la reunión a un profesional para que explique y conteste todas las preguntas que les permitan clarificar el sentido y el concepto de la calidad en los servicios. Esta reunión debe afianzar la sensibilización por el tema.

Tiempo de la actividad: de cuatro a seis horas.

*Actividad 2.* Reúnase con su equipo al máximo nivel e invite a la reunión a un profesional. En la reunión habrá que sentar las bases y los principios sobre los que se gestionará en adelante a la vez que se deben reafirmar los argumentos particulares de la Corporación que justifican la conveniencia de la gestión de calidad.

Tiempo de la actividad: de cuatro a seis horas.

*Actividad 3.* Reúnase con su equipo al máximo nivel e invite a la reunión a un profesional. Se trataría de hacer un primer boceto del plan de trabajo inicial.

*Actividad 4.* Visite otras empresas que ya hayan comenzado a trabajar en gestión de calidad. Estas organizaciones generalmente están abiertas a compartir sus éxitos y dificultades.

El número mínimo de visitas se puede situar en tres y como probablemente se encuentren en otras poblaciones habrá que calcular un tiempo total de tres días de trabajo para la actividad.

*Actividad 5.* Revise con sus colaboradores el plan de arranque elaborado durante el desarrollo de la actividad 3.

Tiempo de la actividad: de cuatro a ocho horas.

#### ETAPA 2. Despegue de la gestión.

En esta etapa se deberán dar todos aquellos pasos para asegurar que las acciones posteriores se pondrán en marcha sin dificultades. Es una etapa de desarrollo de la anterior y de comprobación de que los instrumentos básicos señalan los niveles adecuados para iniciar la marcha.

*Actividad 1.* Haga una comprobación de sus condiciones. Revise la situación en su organización de las condiciones y principios (Louapre, 1992; Laboucheix, 1992) necesarios para tener éxito en la gestión de calidad. Si fuera posible determine los valores, la cultura y el clima de su organización.

*Actividad 2.* Haga que las personas de los departamentos que se van a ver envueltos en el plan de arranque contesten a una encuesta sobre necesidades de mejora, genere preguntas abiertas para que puedan recogerse las inquietudes reales y las ideas que tienen acerca de su trabajo y la gestión. Incluya preguntas sobre obstáculos que ellos encuentran y que puedan explicar por qué no se han hecho antes las mejoras.

*Actividad 3.* Reúnase con sus colaboradores y establezca las grandes líneas de una política dirigida hacia las personas.

*Actividad 4.* Este es el momento para que el equipo directivo determine cuáles son los objetivos que se persiguen en un primer momento. Deben ser pocos, incluso uno sólo, y claros, teniendo en cuenta que todo no se puede hacer a la vez y en el arranque hay que habituar a las personas poco a poco.

*Actividad 5.* En base a las actividades anteriores de esta segunda etapa, revise el plan de arranque para convertirlo definitivamente en el plan de despegue de la gestión de calidad. Esta fase se realizará por el equipo de dirección a ser posible en base a un informe previo de un experto.

#### ETAPA 3. Comunicación.

Al llegar a esta etapa nos encontramos con la necesidad de extender e ilusionar a la organización acerca del cambio y la mejora. Se van a iniciar ya los trabajos para el establecimiento de proyectos concretos y la creación de equipos que los gestionen, es por tanto el momento de extender la voluntad de cambio.

*Actividad 1.* Asista con sus colaboradores a un curso breve o un seminario sobre comunicación de valores y misiones en una organización.

*Actividad 2.* Establezca las grandes líneas de un plan de comunicación, comprometiendo y responsabilizando a personas concretas de su desarrollo.

### 4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA CALIDAD

Tal como ha quedado expuesto anteriormente, las organizaciones precisan de la creación de una estructura organizativa que les permita poner en operación la modernización y la gestión de calidad. Esta estructura se articula en grupos y comités que reciben distintos nombres pero se repiten en todas las organizaciones.

De una forma breve pasamos a definir estos grupos comenzando por los de mayor nivel y descendiendo hasta los del nivel inferior. Son los siguientes:

- Comité de calidad.
- Comité de mejora.
- Equipo técnico.
- Equipo de mejora.
- Grupo de calidad.

#### *Comité de calidad.*

Objeto. Define la estrategia de calidad. Pilota las fases de arranque y despegue. Mantiene una vigilancia y control global sobre el proceso recibiendo los informes del Comité de Mejora.

Miembros. Se integra por los altos directivos de la organización y es presidido por el máximo responsable de la misma.

#### *Comité de mejora.*

Objeto. Pilotar todo el proceso de gestión de calidad, para ello debe disponerse de una definición previa del mismo y de las fases esenciales que en gestión de calidad han de considerarse siempre como recurrentes por lo que el proceso no tiene fin. Douchy (1988, cap. 4) definía cinco fases clave:

1. Comprometerse - organizar.
2. Formar - informar.
3. Medir - evaluar - corregir.
4. Construir los objetivos individuales.
5. Realizar el cero defectos.

Hay que hacer notar que su función no es dedicarse a tratar y resolver problemas.

Miembros. Son elegidos por la dirección superior. Al menos un miembro del comité de calidad debe integrarse en el comité de mejora y presidirlo. Todos los departamentos deben estar representados. No deben sobrepasarse los 10 miembros.

Reuniones. Deben ser, sobre todo al principio, frecuentes y de corta duración, con un desarrollo y preparación minuciosa.

#### *Equipo técnico.*

Objeto. Estudio de los costes de obtención de la calidad. Análisis de los costes de no calidad. Definición de las medidas y evaluaciones internas y externas a establecer. Estudio de las oportunidades de mejora estableciendo su rango.

Miembros. Responsable o gerente de calidad, responsable de contabilidad, gabinete de estudios y, en general, personal experto necesario parte del cual se incorpora o abandona el equipo según las necesidades.

#### *Equipo de mejora.*

Objeto. Abordar la resolución de problemas propuestos por el comité de calidad. Lo habitual es que estos problemas afecten a más de un departamento. Su duración es temporal, hasta el momento en que el problema se encuentre resuelto. Para cada problema se crea un equipo distinto.

Miembros. Las personas que el Comité de calidad considere adecuadas para dar una buena solución al problema. Normalmente se trata de personas procedentes de diversos departamentos o que se encuentran desempeñando tareas diferentes.

#### *Grupo de calidad.*

Objeto. Descubrir oportunidades de mejora en las actividades que realiza una unidad. Tienen un carácter de permanencia pues siempre habrá nuevas posibilidades para conseguir mejoras.

Miembros. Los grupos se forman en base a la voluntariedad ya que no se puede obligar a nadie que aporte ideas y sea creativo si no lo desea.

## 5. ¿HAY CONDICIONES PREVIAS?

Bertrand Louapre escribía recientemente un libro en el que establecía no sólo las etapas para la puesta en marcha y desarrollo de la calidad sino también las condiciones que una organización debe cumplir para asegurar el éxito del proceso. No es este autor el único que hace referencia a las condiciones a cumplir pues estas son algo que se encuentra en la conciencia común de todos aquellos que inician un cambio profundo en sus tareas o en el empleo de habilidades. Preocupa el establecer condiciones de base que impiden o dificulten la aparición de obstáculos posteriores. Desgraciadamente no siempre es esto posible y es más, si se espera a reunir todas las condiciones o la mayoría de ellas, posiblemente nunca se comenzará. Las condiciones y los principios de la gestión de calidad se encuentran muy estrechamente unidas al proceso de tal modo que si este no se inicia los principios y las condiciones quedan en mera teoría huera.

¿Quiere esto decir que no hay condiciones y se puede iniciar un cambio en la gestión sea cual sea la situación de la organización? Desde nuestro punto de vista, la respuesta es no.

La modernización y la mejora sólo se puede hacer a través de las personas que trabajan, no olvidemos que gestionar es gran medida hacer las cosas a través de otros, pues bien, la gestión de calidad representa siempre un cambio que altera la cultura administrativa y la transforma. Esto nos lleva a definir algunos elementos básicos para la modernización que están estrechamente relacionados con las personas y su posición dentro de la organización.

La palabra organización está muy unida a la armonía y el orden. Para que una organización funcione adecuadamente deben cumplirse sus equilibrios básicos entre sus elementos estructurales para que sea posible un funcionamiento armónico y gracias a esto la organización se mantendrá en orden. Sin orden la organización no camina.

biará. Cuando se pierde el equilibrio todos los esfuerzos se dirigen a conseguir reestablecerlo y mientras tanto, si se avanza será siempre de forma errática e inesperada.

Hay al menos cinco situaciones que representan una subversión del orden en cualquier organización, las cuales o se resuelven previamente o es preferible esperar al momento en que la solución sea posible. Estas cinco condiciones que subvierten el orden de la organización, a la vez la socavan y deterioran rápida o lentamente, impidiendo cualquier proceso de mejora.

1. Las obligaciones mínimas no se cumplen. La presencia en el centro de trabajo, las horas de atención al público, las normas o reglamentos establecidos, ni se respetan ni existe una conciencia clara de que deben ser aceptadas.
2. Los puestos de trabajo no surgen ni se diseñan en función de necesidades reales, puestas de manifiesto por un estudio serio, objetivo y cuidado de las tareas, sino por otros factores.
3. Los que ejercen un puesto de mando o tienen alguna responsabilidad en cualquier nivel, no exigen el cumplimiento de las obligaciones mínimas, con lo que se subvierte la esencia del mando.
4. La retribución actual o futura no se encuentra ligada en absoluto al trabajo, el esfuerzo, el rendimiento en el puesto o el modo en que se haga el trabajo, sino a otros factores.
5. La promoción no depende, al menos en una parte importante, de las capacidades objetivas u objetivables para desempeñar el nuevo puesto sino de otros factores como la arbitrariedad de un jefe, la amistad con influyentes o el posicionamiento en el juego político o sindical.

El conseguir cambios en las cinco condiciones anteriores no es el objeto de la gestión de calidad, ni de la mejora o la modernización de la organización, es algo previo, es curar la enfermedad que la socava. Cuando la organización esté sana se podrá mejorar, mientras tanto habrá que preocuparse de que recobre la salud.

Williams y Bertsch, de la Universidad Erasmus, en una intervención que tuvieron en el Foro Europeo de Gestión de la Calidad en el año 1989, se preguntaban si merecía la pena todo esto, todo el esfuerzo a realizar ya que la mejora sustancial de la calidad a largo plazo es un proyecto costoso, por el tiempo que ha de dedicarle la alta dirección, por las exigencias que plantea a cada empleado, por los especialistas, consultores, formadores y tiempo de personal necesario. Su respuesta era, si usted tiene que competir este es el único medio adecuado.

## REFERENCIAS

- Douchy, Jean-Marie. Hacia el 'cero defectos' en la empresa. TGP, Madrid, 1988.
- Louapre, Bertrand. La qualité, s'il vous plaît. Les éditions d'organisation, Paris, 1992.
- MAP. Plan de modernización de la Administración del Estado. MAP, Madrid, 1992.
- Williams, Roger y Boudewijn Bertsch. Gestión de los programas de mejora de la calidad. Excelencia, Monografías, nº 4.
- Wood, Patricia B. How quality government is being achieved. National Productivity Review, Spring, 1992, 257-264.