

Sin embargo, al tratar de analizar la opinión de los **operarios** nos hemos percatado que dista mucho de la de los dirigentes. Comparando respuestas de unos y otros nos hemos encontrado diferencias realmente significativas.

Una de las razones es que, por ejemplo, el 34% de operarios reconocen que no realizan actividades de control de calidad. En cambio, ningún dirigente opinaba que sus operarios no realizaran dichas actividades de control de calidad.

Por otra parte, un gran número de operarios también consideraba que no había sido formado en gestión de calidad. Si los operarios no han sido formados correctamente o no se les ha explicado la política de calidad, muy difícilmente realizarán las actividades de gestión de calidad.

Sin la participación del operario en los procesos de calidad, la implantación de cualquier sistema de gestión de calidad será un fracaso, pues no hay que olvidar que la calidad la fabrica cada operario desde su puesto de trabajo.

De hecho, son los trabajadores quienes se encargan de poner en movimiento a la organización y es indispensable que reflexionen permanentemente en mejorar la calidad de su trabajo. Por otra parte, tal propósito será una ilusión si no existe **satisfacción laboral**, a pesar de que los trabajadores estén formados en calidad. Frente a situaciones de enorme competencia, como la situación actual, las empresas deben aprovechar todas las fortalezas con las que cuentan. En especial, las que están relacionadas con el factor humano. Tal y como hemos visto en el análisis, una mayor satisfacción de los operarios redundará en mayores beneficios para la empresa.

La gestión de personal debe significar el diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar ese potencial de los trabajadores. En ellos reside el conocimiento, la experiencia y el don de hacer que las cosas cambien positivamente; pero, siempre que se alcancen altos niveles de satisfacción laboral. De otra manera, el trabajador dedicará, gran parte de su tiempo, a criticar destructivamente a la organización y a buscar mejores horizontes. Las empresas -inmersas en un mercado competitivo- donde esto ocurra estarán

destinadas al fracaso y extinción. Es imposible que una empresa con trabajadores insatisfechos pueda competir con otra donde la situación sea diametralmente distinta. Y no tanto porque en aquella tengan un bajo desempeño, sino porque en esta, además de un buen desempeño, existe la producción de nuevas ideas; que son base en la generación de ventajas competitivas.

En ocasiones, la dirección olvida que todos los trabajadores pueden aportar buenas ideas. De hecho, los operarios cuentan con más información para mejorar su trabajo que los dirigentes, puesto que algunas ideas provienen de la experiencia que se gana en el día a día. Sin embargo, un trabajador insatisfecho hace lo mínimo necesario, por lo que no aportará nuevas ideas de mejora.

Se observa entonces la importancia de conseguir la satisfacción laboral. Por ello, habrá que buscar medidas para conseguir la satisfacción del operario. A través de la gestión de calidad el operario desarrolla su capacidad de aprendizaje, toma más decisiones y se siente más involucrado y mejora su salud y seguridad. Todo ello conlleva una mayor satisfacción del operario. En el estudio realizado hemos encontrado correlaciones significativas que indican que la implicación de los operarios en gestión de calidad les hace estar más satisfechos.

Ahora bien, si los sistemas de gestión de calidad no se implantan correctamente y no se les da a los operarios la capacidad para implicarse, como hemos visto que ocurría en muchas de las empresas del estudio, muy difícilmente conseguiremos que el sistema de gestión de calidad implique una mayor satisfacción del operario.

En consecuencia, si no le damos la importancia necesaria a la gestión de calidad, además de privarse de los beneficios directos que conlleva cualquier sistema de gestión de calidad, también nos privaremos de otros beneficios indirectos como es la satisfacción del operario.

Por ello, es fundamental el convencimiento de la de dirección porque los sistemas de calidad se fundamentan en estrategias de mejora a largo plazo y de elementos de difícil

valoración en el corto plazo y plantean disyuntivas continuamente sobre si se deben hacer las cosas por el camino fácil a expensas de lo que pueda pasar o si se debe seguir el camino difícil pero garantizando mejoras en el futuro y por su componente de factor humano y la importancia de participación de todos los empleados requiere un personal dispuesto a aceptar los cambios e intentar la mejora de los procesos.

En conclusión, implantando un sistema de gestión de calidad, como la ISO 9000 o la TS 16949, conseguimos mejorar los resultados de la empresa y una mayor satisfacción de los empleados. Además, según los datos de este estudio, a partir de la satisfacción de los empleados también se consiguen mayores beneficios de la empresa. Es decir, tenemos un doble efecto positivo. Sin embargo, el principal motivo de fracaso de un sistema de gestión de calidad, es que los dirigentes no le den la importancia necesaria y no hagan realmente lo que dicen que hacen.

8. BIBLIOGRAFÍA

Libros y documentos

- Martí Casadesús Fa, Iñaki Heras Saizarbitoria y Javier Merino Díaz de Cerio (Madrid, 2005), “Calidad práctica”.
- Javier Merino Díaz de Cerio (2003), “Quality management practices and operational performance: empirical evidence for Spanish industry”
- Anand Nair y Daniel Prajogo (2009), “Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance applications”
- Josep Cervera (2002), “La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación”
- ISO 9000 en la pequeña y mediana empresa (James L. Lamprecht)
- Fundación Vasca para la Calidad, “Calidad total”
- F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo (España, 1997), “Gestión de la Calidad Total”
- Daniel Ximénez Sáez y Oscar A. Martínez (Buenos Aires, 1996), “Los trabajadores y las normas ISO 9000”
- ISO 9001: 2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales. Alonso Hernández Hatre. Implantación de Sistemas de Calidad Normas ISO 9000: 2000. Centro para la Calidad de Asturias e Instituto de Fomento Regional.
- Dr Ben Clegg (Tokio 2008), “Quality and Reliability Management. Papers from the 3rd World Conference on Productions and Operations Management (POM).”
- Paul James (1997), “Gestión de la Calidad Total”

- William A. Levinson (2002), "ISO 9000 en primera línea"
- Tilo Pfeiffer-Fernando Torres (España, 1999), "Manual de gestión e ingeniería de la calidad"
- José Ruiz-Canela López (Madrid, 2004), "La gestión por Calidad Total en la empresa moderna"
- JOSEPH M JURAN (1993), "Made in USA: A renaissance in quality", Harvard Business Review, vol. 71, nº 4:43.
- Mónica Baeza G. y Leonard Mertens (México, Febrero de 1999), "La norma ISO 9000 y la competencia laboral".
- Ing. Dr. Alejandro F. Bello Pintado (Buenos Aires, 2011), "El reto de la innovación en la empresa industrial".
- AIN Asociación de la Industria Navarra (1991), "La calidad en área del diseño".
- Alcaide Marzal, J., Diego Más, J. A., & Artacho Ramírez, M. A. (2001), "Diseño de productos. Métodos y técnicas".
- Pola Maseda, A. (1988), "Gestión de la calidad".
- Ishikawa, K. (1988), "Qué es el control total de la calidad?".
- Sebastián Pérez, M.A. & Bagueño Fariñas, V. (1997), "Gestión y control de calidad".
- Deming, W. E. (1998), "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis".

Webs de interés

- www.euskalit.net
- www.qnavarra.com
- www.ine.es

