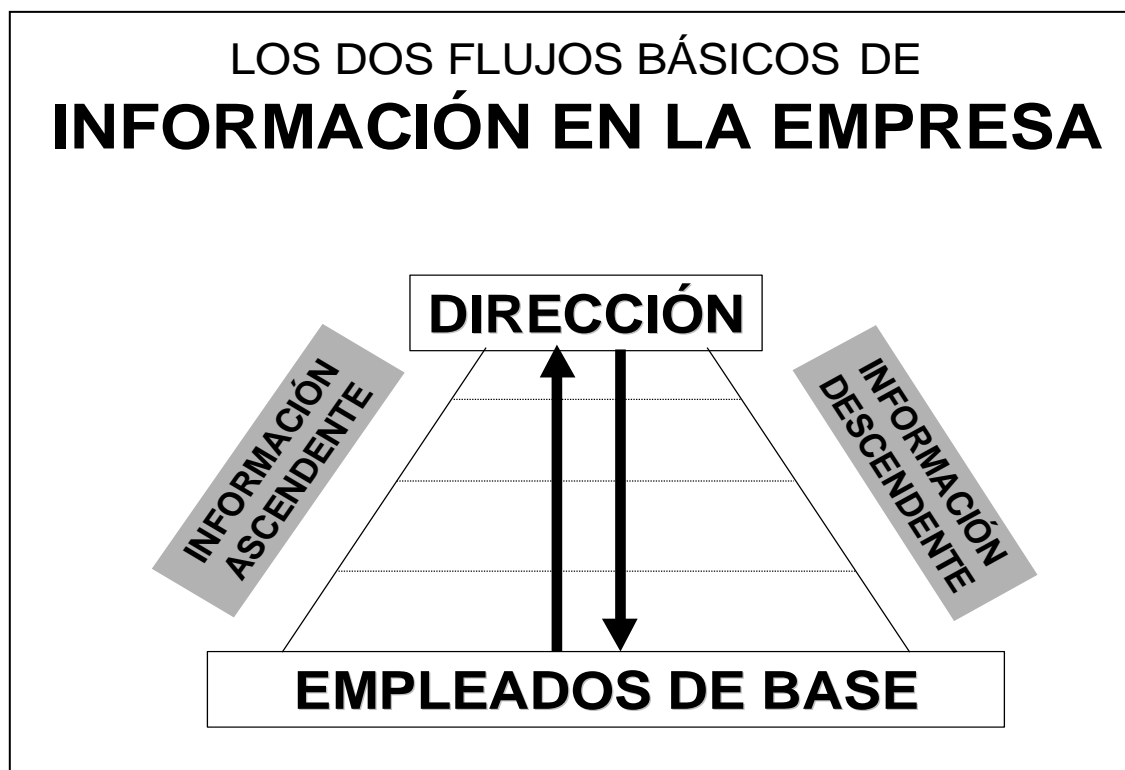


DEJEMOS PASO A LA INFORMACIÓN ASCENDENTE, PARA LA MEJORA CONTINUA Y LA CALIDAD TOTAL

por Antonio Valls

No hace todavía tantos años, la vida de la empresa se desenvolvía en entornos cerrados a las ingerencias de los mercados foráneos. Transcurrían tiempos poco competitivos y menos complejos que los actuales, en los que parecía que la dirección de la empresa podía conocer todos los hechos relevantes para el éxito corporativo. La dirección "sabía" de todo. El empleado nunca opinaba: se limitaba a recibir órdenes. En la empresa no se hacía nada que no emanara directamente de la dirección... y sin embargo, la empresa funcionaba bien. Esto dió pie a la proliferación de los estilos de mando autoritarios (de los que aun quedan residuos),... y al desaprovechamiento del empleado en el puesto de trabajo. Era la época en que en la empresa solamente había un canal de información: el descendente; los datos -siempre escasos- y las ideas, traspasaban la organización desde la dirección hasta los empleados de base (i.e. obreros de planta, vendedores, etc.) Pero el empleado empezó a percibir con fuerza la necesidad de "realizarse",... y afortunadamente para él, el entorno cambió.

Ahora la empresa tiene que medrar en un medio altamente competitivo y abierto a las influencias de lo que pasa en cualquier punto del globo terráqueo, y, o hace las cosas muy bien, o su vida será corta. Ahora ya no basta con hacer lo que la dirección "sabe" que hay que hacer (y cómo hacerlo). Actualmente es preciso utilizar todo el conocimiento teórico y práctico que hay en la organización, para hacer planes, establecer metas, y organizar el trabajo, de acuerdo con las necesidades del cliente, al mínimo coste, y manteniendo al personal motivado. En nuestros días, para sobrevivir en el mercado es necesario liberar toda la capacidad creativa y de realización de todas las personas que colaboran en la empresa. Y para hacer esto, la empresa necesita establecer unos canales de información que circulen desde los empleados de base - que es donde surgen los problemas y tienen lugar las operaciones cruciales de la empresa (compras, ventas, producción, etc.)- hasta la dirección... Y entonces, qué lástima: la dirección no está preparada para ser receptiva, los empleados no saben hacer otra cosa que recibir instrucciones, y nadie sabe por donde empezar para dar salida a la vía de información más importante en la empresa de nuestros días: la de la información ascendente...



Sin embargo la información descendente no ha perdido su importancia. Y la dirección puede hacer mucho para promoverla, con el cometido de satisfacer la necesidad fundamental del empleado de conocer su empresa. Esta satisfacción es un buen propiciador de la integración del empleado a la organización, una integración imprescindible para que le rinda todo su potencial.

Pero a pesar del lastre que ha podido dejar el pasado en el hacer de las empresas, la dirección tiene también a su alcance diversas posibilidades para reculturizarlas gradualmente, y convertirlas en paladines de la información ascendente.

Para ello, en primer lugar hay que comprender que al empleado, le interesa mucho todo lo que hace referencia a su trabajo, del que probablemente sabrá más cosas que nadie. Y aparte de otras ventajas prácticas que ello pueda tener, dar la oportunidad al empleado de exponer a la dirección lo que piensa con relación al mismo, constituirá ya de por sí, una prueba del interés de la empresa por él y por su labor. Así, la dirección, por el mero hecho de adoptar una actitud receptiva, estimula al empleado a mejorar.

Por otro lado hay que reconocer que casi siempre, la persona más capacitada para encontrar solución a los problemas que le plantea su trabajo, es aquella que los sufre. Las empresas japonesas han aceptado esta idea hace ya muchos años, y han sido pioneras en crear la atmósfera necesaria para que estos problemas se lleven a la luz y se discutan, en estimular la gestación de soluciones por los propios interesados, en premiarlas, y en facilitar los medios necesarios para su implantación.

Además de la evidente mejora que esta actitud de la dirección conlleva para la empresa, sus productos, y sus procesos de trabajo, de esta forma se pone en marcha una espiral imparable de crecimiento y realizaciones humanas, al incidir positivamente en aquello que es más esencial en la organización: el alineamiento de los intereses de la empresa y del empleado. Pues en efecto: al hombre (y la mujer) le enorgullecen los resultados de su actividad laboral, conseguidos gracias a su propio ingenio y espíritu de iniciativa. Y al hacerse suyos estos éxitos, los objetivos de la empresa y del empleado tienden a aproximarse.