

EL IMPACTO DE LA CULTURA Y ORGANIZACION DE NUESTRA EMPRESA, EN UN PLAN DE CALIDAD TOTAL

por Antonio Valls

Dentro de un plan de cero defectos y calidad total, la implantación de mejoras va encaminada a incrementar el valor añadido generado por la empresa. Y este resultado final buscado será más o menos asequible si tenemos en cuenta en mayor o menor medida, que nuestra compañía tiene una única cultura determinada por su propio estilo gerencial, que le da una personalísima perspectiva histórica. Este análisis organizacional es necesario para evaluar las barreras y obstáculos que habrá que afrontar para implementar prácticas superiores en nuestro negocio.

Un distinción cultural fundamental es la que puede hacerse entre una empresa familiar y otra que no lo es. Y aún dentro de las empresas familiares habría que separar las que han logrado mantener en distintos estamentos la familia y la gestión de la empresa, de las que no lo han conseguido.

Casi podríamos afirmar que las empresas que practican el nepotismo con asiduidad, son muy poco capaces de descubrir y asimilar mejoras, que siempre algún pariente del accionista mayoritario malogra. El primer requisito es que la empresa esté dirigida profesionalmente, y con criterios profesionales y objetivos.

Pero aún entre directivos profesionales se dan diferencias personales y humanas que influyen poderosamente en la gestión. Unos miran mucho por su carrera, y otros miran más por la empresa. Los primeros tienden a cuidar la autopromoción, el brillar aquí o allá donde puedan ser vistos, con tendencia a descuidar el día a día de la empresa. Su apoyo a nuestro plan de calidad total será más de palabra que de obra, y tal vez nos falle en el momento decisivo.

Pocas cosas hay mejores para una organización, que un director que la viva como cosa propia, y que vele continuamente y de manera metódica por mejorar la coherencia estratégica, la adecuación del producto y el contenido operacional de todo lo que en ella se hace. Al cabo de no mucho tiempo todo el personal de la empresa queda impregnado de esta actitud, con efectos sorprendentes en la cuenta de resultados.

Tampoco será el mejor un directivo o equipo de dirección que no delegue y asuma todas las funciones. Esta es una inclinación en la que caen los más incompetentes, por temor a perder autoridad o el puesto de trabajo, y que dificulta la comunicación. En efecto se establecen dos estratos, dos niveles: la dirección y los demás... que casi se ignoran entre si.

Un estilo participativo propiciará una comunicación más abierta y un mayor grado de confianza en el diálogo entre las personas. Este factor supone una ventaja significativa cara a implantar la calidad total y la incorporación de estrategias de cambio en una compañía. Trabajar por consenso incrementa la productividad, mientras que el estilo clásico autoritario y dictatorial la limita.

Sin embargo tampoco hay que hacer recaer todo el peso de la responsabilidad del buen fin de un plan de calidad total en la cultura y organización de la empresa.

Si el directivo de más alto rango dentro de la organización tiene clara conciencia de la necesidad de implantar dicho plan, y es capaz de transmitir un sentido de urgencia con respecto al mismo a todos sus colaboradores, el paso más importante ya está dado.

El siguiente paso -a prueba de todo- es tomar la decisión y mantenerse firme en ella. Como dijo el fundador de McDonald's, Ray Kroc, en su homilía favorita, *"nada en el mundo puede sustituir a la persistencia. El talento no será; nada es más común que los hombres con talento pero sin éxitos. La genialidad tampoco; el genio que no logra resultados es casi proverbial. La educación menos; el mundo está lleno de gente educada y sin nada que mostrar. Sólo la persistencia y la determinación son omnipotentes."*

La mayoría de planes de calidad total fallan por mala planificación. Pero los factores que más contribuyen al éxito del mismo, son:

1. Que la empresa entienda muy bien su propio proceso de negocio.
2. Que los responsables de los procesos de negocio a mejorar, estén fuertemente implicados en el proyecto de calidad total.

La práctica de una metodología de calidad total, mejora a la organización y hace progresar a las personas que en ella trabajan. Por ello es deseable y asequible hacer de la calidad total una actitud. La principal actitud que promueve es la de aprender. Aprender de uno mismo y aprender de los demás, a nivel individual y a nivel empresarial.