

IMPLANTAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA (I) por Antonio Valls

En relación a la calidad total, muchas empresas están haciendo una o las dos cosas siguientes: obtener una norma UNE o ISO, y/o servirse aisladamente de alguna de las ideas o herramientas de que se dispone en calidad total. Obtener una norma está bien si se practica; pero no suele ser el caso más frecuente.

El ideal es implantar un plan integral de calidad total en la empresa. Es una pena y un cierto despilfarro mantener vigente una norma oficial ("*para que no nos la quiten...*") y no asumir completamente la filosofía de mejora continua y calidad total que la misma entraña. Lo más curioso es quizás que muchas empresas que ya tienen la norma, no saben cómo ponerla en práctica. ¿Cómo implantar **de verdad** la calidad en la empresa?

Tener un plan de calidad está bien. Pero este plan no es nada sino se implanta con éxito; y precisamente ahí -en la puesta en práctica- es donde radica el mayor índice de mortalidad de todos los planes (desde el plan de dejar de fumar hasta el de la calidad total en la empresa).

Para implantar un plan de calidad en primer lugar hay que triunfar en **las actitudes**. Los hombres solemos ser enemigos de los cambios e implantar un plan implica cambios. Pero el cambio es más fácil de aceptar si se eliminan las incertidumbres al máximo. Para ello debe empezarse por la elaboración de un plan muy concreto de lo que la alta dirección de la empresa pretende conseguir, y comunicarlo y transmitirlo con éxito a los empleados. Una buena manera de hacerlo es mediante la celebración de mesas redondas internas para comentar el contenido del plan.

Para triunfar en las actitudes, es también fundamental la selección y nombramiento del Coordinador del Plan de Calidad más apropiado. Dicha persona será el motor de la puesta en práctica de dicho plan. Y para que lo sea de manera efectiva, deberá reunir algunas condiciones imprescindibles tales como:

- Debe ser nombrado y depender directamente del máximo directivo de la organización.
- Debe ser una persona de reconocido prestigio personal y profesional dentro de la empresa, con capacidad para influir en su personal de todos los niveles.
- Intelectualmente debe tener un enfoque amplio y una visión de la realidad con perspectiva, y una disposición básicamente reflexiva y pensante.

La segunda gran barrera es la del **diagnóstico y fijación de objetivos**. En general los humanos nos auto-diagnosticamos con muchas lagunas. En la empresa ocurre lo mismo: pocas empresas saben cuales son los verdaderos males que padecen o cual es su origen, y así se combaten los síntomas pero no las causas. La manera más eficaz de auto-diagnosticarse es con la ayuda de un consultor externo. Ello tiene tres ventajas fundamentales:

1. Un consultor externo puede aportar rigor y método a la tarea.
2. Los hechos los ponen a la luz las personas que verdaderamente los conocen: los empleados de la empresa.
3. Al realizarse por personal propio, los resultados de este auto-diagnóstico son más fácilmente aceptados por todos los empleados.

Un consultor capaz de ayudar de verdad hablará poco, escuchará mucho, sabrá discernir lo importante de lo que no lo es, y organizará todas las ideas que surjan e impondrá disciplina en el proceso entero de recogida de las mismas.

Con un buen diagnóstico en mano podrán establecerse objetivos a corto medio y largo plazo, que realmente puedan aportar valor añadido a lo que hace la empresa. Obviamente estos objetivos implicarán la reconsideración de algunas de las políticas de dirección vigentes en la empresa, en especial en los ámbitos de las nuevas inversiones para la calidad, y en el de los recursos

humanos. Sin embargo, estos objetivos deben traducirse cuanto antes a indicadores de mejora específicos, que permitan controlar enseguida y fácilmente los avances conseguidos a cada momento. Indicadores tales como:

- Nivel de saldos no retribuidos en las cuentas corrientes de los bancos.
- Número de controles administrativos necesarios para la compra de materias primas.
- Nivel de stocks de productos en curso de fabricación.
- Duración total del ciclo productivo completo, etc.

Para que estos objetivos sean plenamente válidos, deben emanar de la dirección (tras el trabajo de campo indicado) pero teniendo buen cuidado de que sean también refrendados y asumidos por los empleados. Los empleados cualificados de hoy ya no se conducen como ovejas atentas a los deseos de su pastor; quieren opinar, que se les escuche, y sentirse parte de un proyecto que ellos mismos han contribuido a diseñar.

Sin la adecuada superación de las mencionadas barreras de la actitud de los empleados, y la realización de un diagnóstico empresarial válido y la fijación de unos objetivos que se correspondan con dicho diagnóstico, no vale la pena continuar con la implantación de un plan de calidad. Sin embargo muchas empresas (y algunas no pequeñas) lo hacen, y así todo lo que se emprende después ya es perder el tiempo y el dinero. En un próximo artículo se expondrán los siguientes pasos a realizar, en la implantación de un plan integral de mejora continua y calidad total en la empresa.

IMPLANTAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA (y II) por Antonio Valls

En un artículo anterior vimos la importancia de trabajar antes que nada en los terrenos de las actitudes de los empleados, el del auto-diagnóstico, y el de la fijación de objetivos. A continuación es necesario crear un **grupo de trabajo**.

El grupo de trabajo será el verdadero responsable de la implantación del plan. En el, el coordinador del plan actuará obviamente como líder, pero no deberán faltar las personas apropiadas de recursos humanos, ni por supuesto, los máximos responsables de las áreas funcionales, departamentos o secciones involucradas. Habrá que calibrar anteriormente la capacidad para la flexibilidad y el consenso de todos los participantes en el mismo, quienes desde luego deberán ser designados por la alta dirección de la empresa.

Antes de actuar, dichas personas deberán recibir adiestramiento específico en la utilización de los instrumentos de la calidad total, y muy especialmente en presentación de informes en público y por escrito, y en gestión de reuniones. Y a continuación harán suyos los objetivos previstos en el plan original, que serán corroborados y desmenuzados por el grupo, así como asignados a personas o a pequeños grupos de mejora creados al efecto para su consecución. Obviamente todas las tareas que emanen del grupo deberán ser aprobadas por la dirección general.

En lo sucesivo, este grupo de trabajo será el encargado de formular todas las propuestas de mejora en la empresa.

Los grupos de mejora se compondrán de un director o líder, y de las personas que este estime oportunas procurando sin embargo que su número no exceda de seis. En grupos mayores la toma de decisiones se hace mucho más lenta. Sin embargo hay que procurar por todos los medios que en el mismo no falten los empleados más directamente afectados. En ocasiones participarán en dichos grupo expertos invitados externos que puedan ayudar a encontrar las mejores soluciones. Al igual que para el caso del grupo de trabajo básico mencionado más arriba, los grupos de mejora deberán recibir en lo posible, formación en calidad total, y aquí y en según que casos, formación no sólo básica sino también en técnicas avanzadas.

Y llegamos por fin al último escollo que debe salvar la implantación de un plan de calidad, y que son ya pocas las organizaciones que lo superan: el de la **burocracia**. Suele ocurrir que a los protagonistas de cualquier acción de mejora que se inicia en una organización, les cuesta mucho evitar el crear un montón de formularios que a veces llegan a ser un fin en sí mismos. Inmediatamente el plan de calidad entra en crisis y ya nadie está por la labor: el empleado percibe que aquello no tiene sustancia y que todo se pierde en formalidades; y en ese justo momento el colaborador se desliga anímicamente del plan de calidad que tanto esfuerzo ha costado iniciar, y a partir de entonces al grupo de trabajo ya le es casi imposible progresar.

Los documentos, formularios e impresos que se manejen en la empresa para la implantación del plan deben ser los mínimos, y en ellos debe constar la información estrictamente necesaria para avanzar. Además no deben utilizarse como arma arrojadiza para que unos empleados se impongan sobre otros, o para encorsetar las ideas, decisiones o procedimientos de trabajo que no son susceptibles de ser normalizados.

Los únicos documentos verdaderamente importantes son: el calendario, y las fichas de los grupos de mejora. El calendario lo creará, actualizará y seguirá el grupo de trabajo. En el figurarán todas las acciones emprendidas o a emprender en la empresa, ya sea por el propio grupo, empleados aislados o grupos de mejora. Para cada una de dichas acciones se anotará la fecha de inicio y la fecha de terminación previstas (con fechas intermedias si se estimara oportuno) así como los recursos tangibles e intangibles necesarios para su realización. En dicha lista de tareas-calendario figurará el propio plan de mejora de la calidad, del que es responsable el grupo. Asimismo se anotarán en ella las tareas que como consecuencia de un mayor conocimiento de la empresa -

adquirido por las funciones de dicho grupo-, aparecen por primera vez como insoslayables para el auténtico logro de la mejora continua y la calidad total

La función de las fichas de los grupos de mejora es llevar una especie de "orden de trabajo" por cada una de las iniciativas emprendidas por los mismos. En ella deberán figurar los participantes (quienes y cuantos), los progresos realizados, y los recursos -de dinero, formación, etc.- empleados.

A modo de resumen, listamos a continuación de manera sucesiva, los...

**Escollos que es necesario superar para la implantación
de un plan de calidad en la empresa:**

- 1. El de las actitudes de los empleados.**
- 2. El del auto-diagnóstico y la fijación de objetivos.**
- 3. El del grupo de trabajo básico, y**
- 4. el de la burocracia.**

Estemos atentos a cada uno de estos puntos críticos, si queremos que nuestro plan de calidad sea eficaz.