

IMPLICAR A LOS JEFES, EN UN PROYECTO DE CALIDAD TOTAL (I) por Antonio Valls

En calidad total, precipitarse es fatal. Para progresar en su implantación, la alta dirección necesita tener a los colaboradores de la organización, completamente de su lado. Si no es así, el proyecto pronto fracasa. Por desgracia esto ha sido lo ocurrido en muchas empresas de nuestro país, de no poca solera y renombre; y entonces se dice: *"Esto de la calidad total no es para nosotros"*. Lo que es tanto como afirmar: *"Demos paso a los competidores que saben hacerlo mejor...."*. Craso error.

Ganarse al empleado empieza por ganarse a sus superiores. El papel de directivos, jefes y cuadros es crucial en un plan de mejora continua. Nada desmoraliza más a los empleados, que ver como sus jefes lideran círculos de calidad -por ejemplo- sin ningún convencimiento en lo que se está haciendo. Por lo tanto hay que empezar por sensibilizar a este segundo (¿y tercer?) nivel jerárquico del organigrama, a fin de que las personas que lo componen, comprendan y acepten de verdad la decisión de la alta dirección, de implantar la calidad total en la empresa.

Antes que nada estos señores deben hablar todos ellos el mismo lenguaje en términos de calidad total, y adherirse a lo que esta define y supone. Además deben ser conocedores -así sea de manera básica- de las herramientas que se utilizan en gestión de la calidad, y sentirse preparados para implicarse personalmente en el proceso de puesta en marcha de nuevas iniciativas de calidad. Su papel habrá de ser en todo momento el de apoyar a la alta dirección en hacer realidad la nueva estrategia, y el de actuar de difusores entre los demás empleados de la organización, de la filosofía en que esta se basa.

LOS SEMINARIOS

En la sensibilización de directivos, jefes y cuadros tendrá un papel relevante la preparación e impartición de seminarios al efecto. Para que estos tengan éxito es necesario que cumplan determinados requisitos. Estos son:

- Convocar a las personas pertinentes con la debida antelación.
- Escoger el lugar oportuno. Suele ser mejor que esté localizado fuera de las oficinas de la empresa, ya que ello proporciona fuerza al acontecimiento, y se vive con más concentración, al limitarse las posibilidades de dispersión e interrupciones.
- Aprovechar el poder sinérgico de las relaciones informales jefe-empleado, en los almuerzos, cenas y demás convivencias que se mantengan en el contexto de un seminario.
- Efectuar acciones de estimulación con profesionales externos que ayuden y prestigien el evento, o con mandos y cuadros internos capaces de cohesionar al equipo.
- Alternar inteligentemente las fases de presentación y exposición, con otras de reflexión individual y colectiva.

Además es fundamental que el máximo ejecutivo de la organización participe activamente en todo el proceso de sensibilización, con un doble objeto: reafirmar públicamente su voluntad de echar adelante el proyecto, y captar al mismo tiempo el estado de convicción de sus colaboradores.

EL MENSAJE

En un proceso de implicación de personas en un proyecto, la forma de hacerlo es crucial. Pero no lo es menos, el contenido del mensaje que se desea transmitir en un seminario. Un buen guión de trabajo contendrá:

- Situación actual de la empresa en cuanto a satisfacción del cliente, costes de operación, y motivación y satisfacción del empleado.
- Definición justificada del ámbito de la empresa, en que se darán los primeros pasos en calidad total.

- Distinguir entre niveles de calidad total ambicionados, y calidad tradicional medida.
- Exposición sobre los principios y herramientas básicas de la calidad total.
- Repaso de la estrategia de la empresa, en función de sus verdaderas fortalezas y debilidades, cara a las auténticas oportunidades y amenazas que se le presentan.
- Poner de relieve en todo momento, los riesgos de generación de no-calidad que a diario se le presentan a cada persona de la empresa.

Para implicar a los jefes en un proyecto de calidad total, se requiere en primer lugar recorrer una etapa de sensibilización parecida a la expuesta. Pero a continuación hay que ganarlos incondicionalmente para la causa. Este segundo punto lo trataremos en un próximo artículo.

IMPLICAR A LOS JEFES, EN UN PROYECTO DE CALIDAD TOTAL (y II) por Antonio Valls

En un artículo anterior vimos que implicar a los directivos, jefes y cuadros de una empresa, en un programa de mejora continua y calidad total, requiere en primer lugar recorrer una etapa de sensibilización de este colectivo, a través de instrumentos tales como un seminario. Pero para ganarles incondicionalmente para la causa se precisa algo más.

El objetivo ahora es hacer que los jefes vean la idea de calidad total como propia. Que perciban su papel como autores de la nueva estrategia de la empresa. Las ventajas de lograr tal cosa son evidentes: las personas pocas veces nos replanteamos una decisión en cuya génesis hemos participado activamente; esto dará cierta perennidad al nuevo plan de mejora continua y calidad total. Por otra parte, nos sentimos impulsados con preferencia, a llevar a cabo nuestras propias ideas antes que las de los demás; en su puesta en práctica aumenta pues nuestra motivación y nuestra eficacia.

Como apunta Benoux en su obra *La Sociología de las Organizaciones*, *"....no es nunca verdad que el superior, por el mero hecho de ser superior, pueda obtener (de los demás) todo aquello que quiera. Debe preparar el terreno, maniobrar, tener un comportamiento específico para prosperar."*

Pero definir una estrategia de calidad total por consenso, no es fácil. Es esencial utilizar adecuadamente los elementos pedagógicos de una dinámica de grupos, para que las reuniones en pequeños comités resulten estimulantes. En tales reuniones la base del éxito suele ser el animador, responsable último del resultado final de las sesiones. Este debe ver claro lo que va a hacerse, ayudar al grupo a encontrar y a resolver dificultades alternativamente, y guiarlo en el tiempo hacia el fin perseguido.

El animador debe ser además una persona que debe comprender que no se pide su opinión, sino su capacidad para conducir al grupo de manera "no directiva". En consecuencia sabrá hacer síntesis frecuentes de los avances del trabajo, y presentarlas a los participantes cuando lo crea oportuno; pero por lo demás, solo intervendrá ocasionalmente. El animador debe pues ser un individuo con gran sentido de la oportunidad en el trato personal, y con penetrante visión de lo que mueve a las personas a pensar, decidir y actuar.

Por otro lado suele ser más efectivo que las reuniones de diseño de nuevas estrategias se hagan en grupos reducidos, con personas que hayan recibido algún adiestramiento sobre trabajo en grupo, y que estén perfectamente informadas de los dilemas y del objeto del trabajo en común que va a emprenderse. Idealmente dicho trabajo abarcará consecutivamente tres puntos:

1. Análisis de la situación en profundidad, para establecer correctamente las bases de discusión. Hay que preguntarse: *"Porqué necesitamos una nueva estrategia de mejora continua y calidad total? ¿Qué problema específico esperamos resolver y a quién, cómo y dónde afectará al funcionamiento de la empresa? ¿Qué hacer para satisfacer esta necesidad?"*
2. Búsqueda de soluciones. En calidad total hay dos maneras básicas de tratar este punto:
 - a) Describir con profundidad la situación actual real, y la situación futura objetivo. Y a continuación pensar en todos los posibles aumentos, disminuciones o supresiones, combinaciones, inversiones o modificaciones que es necesario hacer para pasar de una situación a la otra.
 - b) Cada uno busca una solución individualmente, y a continuación se mantiene un intercambio entre todos los participantes del grupo para llegar a "la solución".
3. El punto final y último consistirá en hacer un análisis y síntesis de todas las soluciones encontradas.

Para implicar definitivamente a los jefes en un proyecto de calidad total, estos deberán participar desde el principio de las reuniones, en la exploración de todas las soluciones y tener la oportunidad de debatir y expresarse abiertamente en relación a los pros y los contras que ellos ven en cada una de ellas, no solamente por sus méritos o deméritos desde la perspectiva amplia de la empresa en conjunto, sino también desde la más estrecha por lo que les afecta a ellos y a sus colaboradores.

Solamente después de examinar y aceptar todas las posibles consecuencias que tendrá para los participantes del grupo la toma de decisiones que implica la adopción de la nueva estrategia de mejora continua y calidad total, se dará esta por buena.

Y finalmente, dicha estrategia deberá ser objeto de un consenso por escrito.