

# L'excel·lència empresarial: les eines de la Qualitat Total com a motor per a la gestió del canvi en les organitzacions

FRANCESCA TORRELL MARTÍNEZ  
Departament d'Organització d'Empreses UPC

Data de recepció: 30/9/2014

Data d'acceptació: 5/11/2014

## RESUM

Parlar avui dia d'excel·lència empresarial, va més enllà de l'ús d'eines de qualitat i gestió. L'excel·lència empresarial implica un canvi cultural en l'organització, el qual requereix unes eines, però aquestes eines per si mateixes no garanteixen que l'organització arribi a l'excel·lència, o que, si aconseguís arribar-hi, fos capaç de mantenir aquest estàndard d'excel·lència. L'excel·lència no és un estat que cal assolir, sinó una manera de fer en qualsevol moment, lloc i ocasió.

Aquest article no pretén ser una explicació de les eines de Qualitat Total, sinó que tracta d'entendre el perquè del seu ús, i el seu paper per a l'excel·lència operacional. Les eines de la Qualitat Total potencien la involucració de totes les persones en la gestió per processos. S'abordaran els conceptes i un cas real d'excel·lència operacional, que ens permetrà integrar la Qualitat Total com a puntal cap al *Lean Management*.

## PARAULES CLAU

TQM, PDCA, *Lean Management*, EFQM, FTQ, Change Management, Empowerment.

## ABSTRACT

Business excellence means going beyond the use of quality tools and management. Business excellence involves a cultural change in the organization, which requires different tools, but these alone do not ensure that the organization reaches excellence, or if you reaches excellence that you will be able to maintain it. Excellence is not a state to be reached, but a way to do at any time, place and occasion.

This article is not intended as an explanation of the tools of Total Quality, but to understand why use of them, and their role in operational excellence. Total Quality tools enhance the involvement of all people in process management. Concepts and a real case of operational excellence, will be explained in order to allow us to integrate Total Quality Management toward the Lean Management.

## KEYWORDS

TQM, PDCA, Lean Management, EFQM, FTQ, Change Management, Empowerment.

---

## 1. Introducció

Malgrat que existeix un marc molt coherent de Gestió de la Qualitat (model d'excel·lència EFQM i d'una normativa específica ISO 9001-2000) encara avui dia ens segueix costant ser empreses excel·lents.

*“Les eines i les metodologies es poden copiar fàcilment.  
Que formin part de la nostra cultura i s'integrin en la nostra manera  
d'entendre l'excel·lència, costa molt més temps i cal perseverar”*

TAIICHI ONO

Malgrat això, tenim empreses que treballen i es reinventen dia a dia, aprenent dels seus errors, de les dificultats de l'entorn, per convertir-se en empreses de referència, bé siguin empreses d'aquí o multinacionals situades al nostre país: Chupa-Chups, Damm, Inditex, Corporació Alimentària Guissona, Metalquímia, Seat, Continental, KH7 Lloreda, Gestamp, La Farga Lacambra... i tantes altres que han sabut i estan integrant el concepte d'excel·lència operacional.

L'objectiu de l'ISO 9001-2000 és gestió integral de la qualitat, però no tant la qualitat, habitualment entesa com a qualitat de producte, sinó la qualitat de procés que té per resultat la qualitat del producte.

El model d'excel·lència EFQM per a la gestió de la Qualitat Total que serveix per avaluar les organitzacions, té diferents organismes que persegueixen objectius comuns, i són presents en els diferents continents:

1. *Deming (1951) JUSE Japó.*
2. *Malcom Baldrige (1987) Fundació per al Premi de la Qualitat Malcom Baldrige EUA.*
3. *EFQM (1988) European Foundation for Quality Management EUROPA.*
4. *Iberoamericano (1988) –Fundibeq– Fundació Iberoamericana per a la gestió de la qualitat.*

Un model de Qualitat mal entès ens pot portar a documentar, només, processos contra auditoria i no amb vocació d'estandardització, revisió i millora dels processos com a base de la cultura de millora contínua de l'organització. D'aquí la importància de millorar sobre la base de definir els processos de manera que es puguin estandarditzar i a partir d'aquí millorar. La normativa i el model han d'avançar conjuntament, de manera que la companyia aconsegueixi la certificació que li permeti accedir a determinats mercats, però a més ha de fer-ho de forma eficient, perquè no sigui un consum de recursos amb un únic objectiu: obtenir una certificació, sinó que sigui la garantia que és una companyia que treballa amb voluntat de millora, i que li permeti ser més eficient i competitiva.

La normativa ens dóna la metodologia per a l'anàlisi dels nostres processos, la base per a l'estandardització, i té com a resultat un reconeixement per part d'una entitat acreditada, que ens permet tenir una certificació. La certificació ens acredita de cara a tercers, i ben entesa promou el canvi cultural intern cap a la definició, per a la posterior millora dels nostres processos. El model EFQM vetlla pels mateixos interessos i promou el canvi intern a la nostra organització, de forma metodològica i a través dels seus puntals.

## **2. Cas pràctic de desplegament de la Qualitat Total**

Abordarem un cas real per tal de veure la importància de la Qualitat Total, la cultura del mesurament, l'orientació al client i el procés com a mitjà per assolir l'excel·lència empresarial i poder desplegar el *Lean Management* en aquesta companyia denominada *Delphi Manufacturing System* a la seva planta de Sant Cugat.

El 1998 es desplega el projecte de la Qualitat Total a la companyia com a projecte estratègic per aconseguir els nous reptes de la companyia i en particular els de la planta. En aquell moment l'empresa pertanyia a Lucas Varity.

Com tota multinacional, i en particular del sector de l'automoció, no ha estat exempta de compres, vendes, fusions... En particular, aquesta empresa, inicialment Condiesel, que després va pertànyer al grup anglès Lucas, tot seguit fou comprada per Varity i va passar a denominar-se Lucas Varity per, a continuació, integrar-se en el grup TRW, per un breu espai de temps, que posteriorment va posar la divisió a la venda i per últim va ser comprada per l'americana Delphi.

Cada empresa, amb la seva visió, missió, els seus valors, metodologia, cultura... va aportar un graó més cap a l'excel·lència. Per al cas presentat ens centrarem en l'aportació de Varity amb el seu desplegament de Qualitat Total, base del *Total Quality Management* i la manera amb què aquest canvi cultural va forjar els puntals del posterior DMS *Delphi Manufacturing System* o, el que és el mateix, el *Lean Management* a Delphi.

Varity va aportar a la planta la cultura i la política de la Qualitat Total, a l'entorn d'aquests eixos principals i mitjançant el suport d'un pla de formació i de comunicació, a tot el personal de l'empresa, eines de la Qualitat Total, i definició de la política de reconeixement.

La llavor que va sembrar aquest projecte ambiciós, amb els anys es va traduir en la base per al desplegament a partir de l'any 2000 del *Lean Management*. Es va formar a tots i cadascun dels treballadors de la companyia, la qual cosa va comportar combatre l'aversion al canvi, facilitar les bases del canvi de cultura i va permetre un desplegament àgil i sostenible del *Lean Management* a la companyia. Així va ser la planta de referència del grup sobre la qual les altres plantes van fer *benchmarking*.

La cultura de la Qualitat Total va arrelar en tots, va generar la visió de procés i el concepte de les cadenes client-proveïdor intern i extern, per maximitzar l'*output* de la companyia, minimitzant l'*input*.

A partir d'una correcta comunicació del desig i la necessitat: *la visió*, dels objectius: *la missió* i mitjançant la transmissió dels *valors de la companyia* per aconseguir-ho, es va consolidar el repte de la companyia i en particular els de la planta. Vegem les diferents fases d'aquesta experiència:

### *1. Anàlisi del punt de partida*

Es va començar amb una anàlisi *DAFO* (Febleses – Fortaleses Internes i Oportunitats – Amenaces externes) compartit i definit entre tots els treballadors i altres grups interessats (accionistes, clients, proveïdors i entorn). També es va definir el rol de direcció, així com la seva involucració i compromís com a pilar indispensable per promoure el canvi en l'organització.

## 2. *La veu del client*

Puntal bàsic per al desplegament del *Lean Management*. Identificar en cada cas què és el valor per al client final, i quins són els nostres clients interns i permetre que ens facilitin els seus requeriments i necessitats: *Feedback* o retroalimentació, per poder anticipar-nos a satisfer les seves necessitats.

Basat en la definició per a cada procés de les cadenes client-proveïdor intern que permetin concatenar processos, tenir una visió més global i eliminar i/o reduir les ineficiències.

## 3. *Orientació i gestió per processos*

Funcionament dels processos, límits de cadascun i la seva gestió.

## 4. *Millora contínua*

Clau per tal de mantenir l'èxit del projecte i canalitzar nous objectius.

## 5. *Eines de la Qualitat Total*

Es va dotar a tot el personal de l'organització d'un "argot comú", indicadors, tècniques de mesurament, metodologia i treball en equip. Bàsicament dotar tota la plantilla d'unes eines bàsiques de qualitat.

## 6. *Reconeixement i gestió de les persones*

Desplegament de la política de reconeixement a les persones i els projectes, basats en els valors de la companyia. Per potenciar les capacitats i habilitats de les persones, detectar les febleses de la companyia i fomentar la sostenibilitat del projecte en el llarg termini.

Aquest projecte que entronca amb el model de gestió del canvi de Kotter (1995, 2002 i 2008), va promoure els òptims resultats obtinguts per la companyia, i ser planta model per a la resta de plantes de la companyia.

## **3. L'excel·lència en gestió: eficiència versus eficàcia**

L'excel·lència no és un estat estàtic. Les organitzacions són ens oberts, que interactuen amb els mercats, els clients, les normatives, polítiques, ten-

dències... Per tant, parlar d'excel·lència en una organització implica ser una organització amb capacitat d'adaptació al canvi, i fins i tot, anant més enllà, anticipar-se o ser motor de canvi.

Els canvis són constants i els mercats globals, les empreses per abordar els nous reptes han de ser àgils i flexibles, però a més donada la llei de l'oferta i la demanda actual, amb el volum de competidors en un entorn global, ja no és suficient l'eficàcia, si volen perdurar en el temps, han de ser eficients.

L'eficàcia permet lliurar als clients allò que esperen de nosaltres. L'eficiència radica a fer-ho amb el mínim consum de recursos, de manera que l'empresa sigui sostenible i competitiva en el temps.

Una empresa només eficaç té 2 problemes:

- El primer: A quin cost ho ha aconseguit? Quant ineficient ha estat.
- El segon: Quant de temps serà capaç de fer-ho? Quina serà la seva sostenibilitat en el temps.

L'excel·lència és un treball constant que consisteix a fer bé les coses cada dia i tots els dies en tots els processos, i un aspecte clau, fer-ho bé a la primera: Introduïm aquí el concepte de *First Time Quality*.

Malgrat que moltes de les eines de la Qualitat Total, i base del *Lean Management* provenen del Japó, en particular de la companyia d'automoció Toyota, aquestes tècniques s'han estès i són d'aplicació en tots els sectors i països, però cal adaptar-les a les singularitats de cada país i cada sector. Màxima estandardització en l'ús i desplegament d'eines de la Qualitat Total, i elevada sensibilitat i aplicació del sentit comú i respecte amb els aspectes diferencials. És el mateix principi que s'aplica en l'optimització de les cadenes de fabricació: màxima estandardització, en ancoratges, elements base per reduir el nombre de canvis en la línia de fabricació d'un model a un altre, per poder dur a terme màxima personalització en els acabats i requeriments de major valor afegit finals, i que el client pot apreciar, valora i està disposat a pagar.

Tenim un exemple en l'empresa KAI a Mèxic, fabricant de joguines inflables que tradueixen la metodologia japonesa a l'entorn empresarial i context empresarial a Mèxic. El seu president, Carlos Kasuga, que presideix els Consells Directius de les empreses "*Distribuidora Kay*", "*Yakult*" i "*K Line*" de Mèxic, es fonamenta en les eines de la Qualitat Total, però alhora insisteix en la formació de la Qualitat Total de totes les persones de l'organització. En particular ha sintetitzat l'excel·lència de les seves empreses amb el lema: *Tot el que facis, fes-ho bé. No importa si és poc o molt rellevant; fes-ho bé.* Aquest aspecte enllaça amb la cultura del *First Time Quality* sota el que Carlos Kasuga ha definit Ben ser, Ben fer, Ben estar per a Ben

tenir. Abordant així el fet d'arribar a l'excel·lència en aquestes companyies i treballar bé en el dia a dia.

En algunes empreses que treballaven amb grans marges es posava l'eficiència per sobre de l'eficiència, ja que el marge permetia ocultar les ineficiències. Per exemple, alguns sectors com podien ser el farmacèutic-cosmètic, que es podien moure en amplis marges de l'ordre del 70%, passar per exemple a un 69 o un 71%, era una petita diferència d'un 1% o 2%. En certs proveïdors d'automoció, si es movien amb marges d'entre un 2% a un 5%. Perdre un 1% del seu marge es podia traduir a perdre de l'ordre d'un 30% a un 50% del seu marge.

Aquí radica la diferència, i el perquè moltes de les actuals tendències i evolucions dels models de gestió han tingut els seus orígens en l'automoció, per la mateixa necessitat inherent a l'escàs marge.

Aquest és el cas de l'empresa japonesa Toyota precursora del concepte *Lean Management* que posteriorment van encunyar James Womack i Daniel Jones, en les seves publicacions dels llibres: *La màquina que va canviar el món* (1992) i *Lean Thinking* (1996), que es van focalitzar a desplegar tècniques que els permetessin reduir el seu cycle de caixa des que compraven les matèries primeres fins al cobrament dels clients. Aquest concepte de reduir el cycle de caixa per poder comprar matèries per al següent lot de fabricació els va obligar a treballar en sèries o lots curts, i els va permetre reduir de forma dràstica el seu *Lead Time* (temps de resposta).

Per tant van dissenyar un concepte on incorporaven l'estandardització i eficiències de la fabricació en grans lots i economies d'escala, però aplicant alhora la personalització de la manera de treballar més artesanal, fent un doble esforç.

La necessitat de finançament, en un país amb escassetat de matèries primeres, com era el Japó en la dècada dels 50, era una *feblesa* de la companyia. Ben gestionada, entesa i canalitzada aquesta feblesa van aconseguir transformar-la en la *fortalesa* de Toyota, la qual cosa els va portar al desplegament de totes les seves tècniques i eines: *TPM*, *SMED*, *POKA-YOKE*, *GEMBA WALKS*, *KAIZEN*... que serien, entre altres, la base del *Lean Management*, i va establir la base de la cultura de la Qualitat Total, la idea del *FTQ: First Time Quality*. Tota ineficiència o reprocés incrementava el cost i el temps de lliurament del producte als seus clients, per tant ralentia el procés per disposar novament de recursos per dur a terme futures fabricacions, i allargava el seu *Lead Time* o temps de resposta. I aquest és el veritable sentit del DAFO, haver aconseguit convertir les seves febleses en fortaleces, per aprofitar les oportunitats que el mercat americà els brindava, malgrat les amenaces d'uns competidors com General Motors, Ford, que eren gegants amb potencial i recursos enfront de l'empresa familiar japonesa Toyota.

## 4. Les eines de la Qualitat Total clàssiques i alineació estratègica

L'excel·lència d'una organització no es mesura per la quantitat d'eines de qualitat, dades i indicadors desplegats, sinó per la utilitat i la gestió que les persones de l'organització són capaces de dur a terme amb aquesta informació. Això els ha de permetre marcar nous reptes i orientar-se al client, treballar per processos i ser capaços de concatenar-los amb el màxim nivell d'eficiència.

Això vol dir ser capaços d'identificar en cada procés i entre processos les activitats amb *valor afegit*: objectiu maximitzar-les; les *activitats sense valor afegit, però necessàries* per dur a terme el procés: objectiu reduir el temps i recurs que consumeixen; *activitats sense valor afegit i innecessàries*, aquestes sí: eliminar-les. L'exercici de classificar les activitats segons el criteri de valor afegit suposa una dificultat que ens trobem de forma endèmica en les diferents organitzacions amb les quals treballem, i és que la mateixa gestió del dia a dia no permet de vegades ni identificar-les. Activitats fins i tot innecessàries, es poden arribar a veure com quelcom necessari, o fins i tot imprescindible tal com està definit el procés avui, atès que el dia a dia no sempre ens deixa el temps per observar, i analitzar el perquè es fan realment.

En síntesi, i breument recordarem algunes de les eines de la Qualitat Total més utilitzades en les organitzacions d'excel·lència.

### **Anàlisi de Pareto**

El 80% dels problemes concentren el 20 % de les causes.

### **Diagrama de Flux**

Mostra el procés actual, recull informació del procés. Identifica els passos actuals/ideals del procés.

### **Diagrama Causa Efecte – Ishikawa o Espina de Peix**

Serveix per identificar totes les causes associades a un possible efecte/problema. S'escull el problema. Es fa un *brainstorming*. Es dibuixa una espina de peix. Es fa una categoria de les causes.

### **Full de Control**

És un format estàndard per a la recollida i registre de dades.

### **Histograma**

Mostra un rang d'informació recopilat sobre una característica o procés particular. Mostra la distribució de freqüència en forma de barres.



### **Diagrama de correlació o dispersió**

Identifica la relació entre dues variables, i marca els canvis entre elles.

### **Gràfica de control**

Mostra proporcions en relació amb tot l'element. Té impacte visual. Permet una comparació visual amb altres gràfics de sectors en els quals s'han utilitzat %.

### **Jidoka**

És un terme japonès que en la metodologia *Lean Manufacturing* significa 'automatització amb un toc humà'. *Jidoka* permet que el procés tingui el seu propi autocontrol de qualitat. Si existeix una anormalitat durant el procés, aquest es detindrà ja sigui automàticament o manualment, i impedirà que les peces defectuoses avancin en el procés.

### **5 Why**

Tècnica senzilla per analitzar les causes dels problemes i identificar la causa arrel. Preguntar per què reiteradament. És una alternativa simple i fàcil al diagrama Causa-Efecte. Permet afrontar l'arrel, en comptes de treballar només amb símptomes superficials, que de vegades ni té correlació amb el problema.

### **5S**

Concepte japonès per al desplegament de l'ordre, la neteja i la sostenibilitat dels estàndards en una organització, també denominat *Housekeeping*.

*Seiri*: Organització (eliminar l'innecessari)

*Seiton*: Ordre (cada cosa en el seu lloc)

*Seiso*: Neteja (posada en bon estat)

*Seiketsu*: Visual (distingir situació correcta d'incorrecta)

*Shitsuke*: Disciplina (mantenir l'implantat)

### **Pla d'Acció**

Definir: Objectiu, Qui, Quan. Per assolir un objectiu específic. És la base per tal de realitzar les coses bé a la primera. Identifica tasques i prioritats, interrelacions. Assigna responsabilitats. Establir dates.

### **Roda de Deming o Cicle PDCA**

La roda de Deming, definida per E. Deming, és una estratègia de millora contínua de la qualitat que s'estructura en quatre passos. És la base de la millora contínua, per la iteració de rodes de Deming. Les seves sigles

PDCA corresponen a: *Plan, Do, Check, Act* (Planificar, Fer, Comprovar, Actuar).

També podríem citar altres eines *APQP, QFD, AMFE, SPC*. El realment important és saber-les gestionar, conèixer què ens poden aportar i en quin moment és adequat utilitzar-les per obtenir d'elles un rendiment per a l'organització.

## 5. Les eines de la Qualitat Total com a vehicle per a:

### 5.1. La presa de decisions i l'anàlisi estratègica: oportunitat –exactitud– rellevància

La informació per ser útil requereix tres característiques, segons (McKinnon i Bruns -1993, p. 331): oportunitat, exactitud i rellevància.

En plena era de la informació, amb les noves tecnologies a l'abast de les organitzacions són moltes les empreses que fan un ús precari de la informació, o molt per sota de les seves possibilitats. En moltes ocasions, existeix excés de dades, però falta d'informació estructurada que es pugui transformar en dades abordables, d'anàlisis àgils, visuals i comprensibles. En altres ocasions l'excés d'informació conjugat amb els múltiples problemes endèmics i la visió del dia a dia, fan que no s'analitzi la informació en profunditat. La informació i les dades estan aquí, però no prou estructurades i depurades de manera que siguin interpretables de forma senzilla, la qual cosa provoca que siguin difícils de compartir i fer arribar a les diferents persones que constitueixen la companyia.

És una realitat amb què ens trobem diàriament en les múltiples organitzacions amb les quals treballem tant si són plantes industrials, hospitals, empreses de serveis, tecnologies de la informació, bé sigui per una visió més clàssica i més orientada a departament que a procés, o bé pel volum de problemes endèmics i urgències diaris es passen el dia apagant focs i gestionant urgències. No s'aborden de forma estructurada, pas a pas, amb rigor i de forma analítica les causes arrel del problema de manera que es vagin eliminant gradualment causes de problemes endèmics, que es repeteixen un i un altre dia, i a més a vegades en múltiples punts de l'organització. Si a més li afegim, que en moltes organitzacions de certa envergadura, els problemes solen ser endèmics i repetitius, fent un bon *benchmarking*: copiar del millor, de la gestió del problema, aquest seria extrapolable a altres punts d'una planta, organització... de manera que no es consumeixi més recurs diari, abordant els mateixos problemes.

L'objectiu és que aquest recurs es dediqui a activitats que afegeixin valor.

L'excel·lència empresarial, es basa en la presa de decisions àgils i flexibles, en l'anàlisi de les dades existents i les eines per al seu mesurament amb precisió. En molts casos no es disposa de l'exactitud de la dada, però sí d'eines de mesurament objectives, que ens poden donar el límit superior, inferior, la tolerància, la variabilitat, ..., de manera que convertim informació subjectiva, en objectiva i fiable.

Aquest aspecte és de gran rellevància, atès que ens permet marcar objectius assolibles a mitjà i llarg termini, descompondre'ls en petits projectes amb els seus propis objectius abordables en terminis més propers, però alineats amb els objectius més ambiciosos.

Els grans èxits són el resultat de petits assoliments del dia a dia, alineats estratègicament amb objectius més ambiciosos i de major envergadura amb visió global.

Les eines de qualitat, ens permeten graficar les dades amb diagrames de Pareto, dur a terme anàlisis de causes a través d'anàlisis Ishikawa i ponderar-los, ens permeten agilitzar la comunicació, en les organitzacions. Permeten donar més autonomia a les persones que constitueixen l'organització, ja que qui parla no és un o un altre departament, o un o un altre responsable, sinó que ho fa el mateix procés amb els seus límits, variacions..., la qual cosa permet apropar la presa de decisions a la persona o equip que interacciona amb el procés. És el que les empreses d'excel·lència s'esforcen a potenciar i que denominen *empowerment*, o donar poder als empleats. Donar poder per poder prendre decisions, amb els riscos inherents al seu lloc de treball, però sense assumir riscos, per als quals no tenen patrons, estàndards, límits, és a dir, directrius d'actuació.

Les eines de la qualitat total, juntament amb els indicadors, i la gestió visual, ens permetran: mesurar, analitzar, actuar, corregir, introduir contramesures, millorar i seleccionar les millors opcions, ponderades segons diversos criteris:

- impacte
- probabilitat d'ocurrència
- probabilitat de detecció
- dificultat d'implementació
- cost

És la cultura que ens deixa la nostra gran aliada, l'eina de la qualitat *FMEA* o *AMFE*, en les seves diferents tipologies: *AMFE* de mitjans, de procés... Aprendre a prendre decisions a partir de l'anàlisi i la ponderació

del risc, de manera que tot allò que ens hàgim plantejat en l'anàlisi d'un problema quedi reflectit i avaluat.

## ***5.2. Estandardització i millora de processos***

Les eines de la Qualitat Total constitueixen un element bàsic per orientar l'organització a client i a procés. Enrere queda l'orientació a departament, característica comuna de les organitzacions verticals, rígides i estanques orientades a objectius de departaments sense alinear-les amb els objectius de l'empresa.

En contraposició, l'ús d'aquestes eines permet que les organitzacions siguin obertes, més àgils i flexibles, planes i orientades a maximitzar valor a client, i amb visió global de procés.

L'estandardització en la gestió per processos, és la base per a la millora contínua i marcar els nous reptes. Permet definir un procés, crear un estàndard que sigui repetible, amb el mateix resultat i a partir d'aquí millorable.

L'anàlisi de forma estructurada i per tipologies dels diferents processos de la companyia: estratègics, operatius i de suport, permet avançar cap a l'excel·lència operacional. Permet fins i tot avaluar si convé convertir processos de suport en estratègics, o bé definir quina part dels processos fins i tot operatius convé dur a terme, i com fins i tot incorporant amb quin grau d'externalització, o bé internalització dels processos que vol tenir una companyia per satisfer les seves necessitats actuals i aconseguir els seus objectius futurs.

## ***5.3. Agilitzar la comunicació. Promoure l'empowerment. Catalitzador del canvi organitzacional***

Les eines de la Qualitat Total són un element per orientar l'organització a client i a procés, i no a departament. Permeten passar d'organitzacions rígides, verticals i recloses a objectius de departament, a les organitzacions obertes, àgils, planes i orientades a maximitzar valor a client, i amb visió global de procés.

Segons Masaki Imai, fundador de l'Institut Kaizen, el primer pas per millorar és veure la necessitat, i això implica reconèixer el problema. Si el problema no es reconeix, no s'identifica la necessitat de millorar.

*"En una organització, el qui no suma resta"* (Imai 2007). Els departaments poden arribar a convertir-se en obstacles per a la gestió per processos. Els objectius dels departaments, tenen risc de convertir-se en prioritats en si mateixos, aïllats dels objectius estratègics de la companyia. Els departa-

ments poden no tenir visió de client, ni de procés, i mirar només de maximitzar el propi resultat. Això permet als departaments convertir-se en veritables regnes de Taifas, amb una única màxima: digues-me com em mesures i et diré quant valc. Fent així de la cultura de mesurament, i l'ús d'indicadors una eina de doble tall que en comptes de fer fluir el valor afegit cap a client, fa fluir els resultats dels departaments, de forma estanca sense tenir visibilitat de les ineficiències dels mateixos processos i entre processos. La qual cosa implica l'increment de costos i retarden l'*output* de procés i el seu *lead-time*, convertint dia a dia l'empresa en un ens menys competitiu i obtenint com a resultat una organització afeblida.

Les eines de la Qualitat Total i la gestió d'indicadors, permeten l'alineació estratègica dels objectius de la companyia amb l'*output* de cadascun dels processos que la constitueixen. Ens fomentarem en dues màximes en la gestió d'indicadors: Tot el que no es mesura degenera. Tot el que no es mesura i no s'analitza, no progressa.

L'excel·lència operacional hi és en cada petita activitat del dia, per minúscula que aquesta pugui semblar, pot ser extremadament repetitiva, i reproduir-se en múltiples punts. D'aquí la importància de reflectir les ineficiències, identificar-les, estructurar-les i mesurar-les. Recordem que l'excel·lència hi és en tots i cadascun dels racons de l'organització, i en tots i cadascun de nosaltres.

Resulta més freqüent del desitjable sentir frases, o expressions del tipus: això no depèn de mi, no és responsabilitat meva, què puc fer jo, si els altres no es mouen, jo no puc fer més.

L'excel·lència en una organització i el repte del canvi organitzatiu està, com tantes vegades hem sentit dir, en les persones, i el veritable lideratge en una companyia consisteix a fer sentir partícips a totes i cadascuna de les persones de l'organització de cadascun dels seus reptes.

Per a això cal la involucració de totes les persones de l'organització. Moltes companyies ens han transmès la seva inquietud sobre com aconseguir involucrar les persones, com motivar-les.

Bé, la resposta és senzilla, però no eximeix de complexitat en la seva execució. En primer lloc donar sentit d'urgència i explicar el perquè de les coses i les decisions, fer-los partícips de la urgència de forma senzilla, clara, concisa i intel·ligible a tots els nivells de l'organització. Això en molts casos es pot aconseguir fent-ho de forma gràfica i visual. Aquest és el poder de les eines de la Qualitat Total, quantifiquen la informació i la fan gràfica i intel·ligible, ens marquen les prioritats.

En segon lloc deixar d'utilitzar les dades i els indicadors per buscar els responsables d'ineficiències, problemes..., sinó utilitzar-los per visualitzar com, de quina manera, amb quin impacte i amb quina freqüència ens afecten.

D'aquesta manera la persona pot entendre la magnitud i l'abast del problema. Mitjançant formació, comunicació i suport de la direcció podem aproximar les persones als *outputs* del seu procés.

Aquestes persones desenvolupen la seva activitat en un determinat punt del procés, quan se'ls transmet la rellevància que certa informació té, poden aportar una gran i útil informació de com passa, la seva freqüència, i durada.

Aquesta informació a priori pot ser una mica subjectiva i qualitativa, inherent a la mateixa percepció de la persona. L'ús d'indicadors visuals i eines de qualitat la transforma en dades quantificables i objectius i permet les persones de visualitzar i interactuar amb el procés. El seu ús permet baixar el nivell de responsabilitat a la mateixa persona que està en contacte directe amb el procés.

Per delegar en les persones i que aquestes puguin actuar com a propietàries dels processos, hem de dimensionar prèviament els límits del procés. Per exemple el nombre de vegades que alguna cosa pot succeir. Si succeeix un nombre de vegades més gran, aquesta persona pot fins i tot prendre la decisió d'aturar el procés, perquè continuar treballant d'aquesta manera provocaria costos de no qualitat: reprocessos, retards, disfuncions majors, avaries, major consum energètic de recursos...

Quan les persones poden prendre decisions inherents al seu lloc de treball sense assumir riscos que no els correspon, però aporten valor de com, quant i en quin moment l'*output* de procés ha començat a desviar-se, les persones comencen a sentir-se segures. Això es tradueix a agafar confiança, i estar motivades.

Això comporta tenir informació fiable del procés, permet l'estandardització i l'anàlisi de les desviacions. Permet una comunicació més fluida, i amb informació fiable i estructurada.

Aquest és el camí cap a la millora contínua *Kaizen*. Per la nostra naturalitat i manera d'actuar, de vegades sense l'anàlisi i la planificació suficients, gestionem els problemes com si fos el que es denomina un *Kaikaku* o un gran canvi, que en moltes ocasions es converteix en un projecte de gran envergadura o ambicions i que implica en molts casos una inversió, que potser amb dades, eines de gestió i revisió del mètode es podria haver dut a terme sense inversió.

Hem de diferenciar quan aplicar *Kaizen*, quan *Kaikaku*.

El fet de menysprear el motor *Kaizen* i les petites millores del dia a dia provoca dos problemes en les organitzacions:

1. Per una banda provoca immobilisme. Si no hi ha inversió, no podem fer res. És una bona excusa, per frenar el treball i l'anàlisi diària i per mantenir eternament la convivència amb problemes endèmics de

l'organització que desgasten i desmotiven les persones que la constitueixen i creen una sensació d'impotència i de càrrega i pressió diària i repetitiva.

2. D'altra banda provoca que les empreses es desgastin i consumeixin recursos en grans inversions, que en moltes ocasions no tenen l'impacte esperat atès que no són necessàries, o no en aquest moment, o no són l'única via per resoldre aquest problema. En molts casos no fan més que emascarar els problemes i aconseguen que es continuï treballant de forma ineficient. El fet de dur a terme tals inversions de forma reiterada afebleix les organitzacions, i permet que els seus competidors siguin més forts.

Aquest segon punt va ser un dels grans aprenentatges del nostre *Sensei* Mr. Nakada, durant un període de la meua vida laboral a Delphi.

Fins a tres vegades, en la presentació d'un mateix projecte, va pronunciar la mateixa frase: *No investment*. Fins que no assumírem i entenguérem que no és que ens vetés una inversió, sinó que volia que analitzéssim i reviséssim tots i cadascun dels aspectes del projecte, fins i tot la seva definició, per tal d'avaluar si realment allò calia. Finalment vam poder comprendre-ho: no és que no volgués invertir en el projecte, ja que era estratègic per a la companyia, volia que aprenguéssim a mesurar si realment calia invertir, en què i quant.

Mitjançant la comprensió del perquè dels projectes, i la seva necessitat, amb les eines i indicadors adequats, les organitzacions avancen cap a l'excel·lència.

Aquest és un dels aspectes més valorats, i a infondre en les companyies amb les quals compartim projectes, formacions, aprenentatges: Aprendre i aprehendre a utilitzar correctament les dades i els recursos. Fer un bon diagnòstic i dur a terme una correcta planificació d'un projecte, i dimensionar de forma objectiva. Analitzar els riscos d'aquest projecte, i l'impacte que tindrien si apareguessin en un determinat moment i quines serien les conseqüències i el pla alternatiu, o la contenció a dur a terme.

Això aporta un sentit crític en abordar un projecte, i en moltes ocasions ha implicat replantejar un projecte.

En alguns casos, el projecte no és trobar, per exemple, la instal·lació més ràpida, gestionar i definir la millor instal·lació per a una planta i planificar una inversió. Potser és senzillament analitzar amb exactitud quanta capacitat precisa, en quins terminis i en quines condicions.

Coneixent realment quina capacitat es té actualment i la que es precisa, potser prèviament a la inversió, reduint i/o eliminant ineficiències, puguem millorar el procés i potser eliminar part del *gap* sense inversió. Comparant capacitat actual, capacitat futura i millorant en primer lloc el mètode.

Això és excel·lència operativa. No fer només les coses bé, sinó fer-les a la primera, però a més amb decisions que permetin que la millora i l'empresa siguin sostenibles en el temps.

Treballar amb una instal·lació ineficient, i suplir-ho amb una inversió pot ser una solució a curt termini. Però pot resultar letal en el mitjà-llarg termini.

Aquesta inversió podria haver atès a una necessitat puntual, o no perdurable en el temps, i hauria ocultat les ineficiències reals existents.

## Conclusions

A manera de tancament, l'excel·lència implica no posar solucions abans d'analitzar, tipificar i dimensionar les causes dels problemes. L'excel·lència requereix d'eines de qualitat i indicadors, cultura de qualitat en l'organització, i compromís i lideratge per part de la direcció, i la involucració de totes i cadascuna de les persones de la companyia. Pot semblar una utopia, però és més fàcil contagiar les persones del concepte d'excel·lència, si tenen informació de com és l'*output* del seu procés, quines limitacions té, pautes d'eines, estàndards i metodologia, que els permetin conèixer com ho estan fent, i es promogui que puguin participar en com s'hauria de fer.

## Referències bibliogràfiques

- DE FUENTES RUIZ, PILAR (1996) "Los indicadores no financieros de la calidad total del área de operaciones". *Revista Española de financiación y contabilidad*, 89, pp. 937.
- GOLDRATT, ELIYAHU (1986) *La Meta*.
- GRABAN, MARK i SWARTZ, J. E. (2012) *Healthcare Kaizen: Engaging Front-Line Staff in Sustainable Continuous Improvements*, pp. 42.
- IMAI, MASAOKI (1986) *Kaizen: the key to Japan's competitive success*. pp. 9; Cited in: Total quality handbook (1990), pp. 32.
- IMAI, MASAOKI (1997) *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management* McGraw-Hill.
- ISHIKAWA, KAORU (1985) *What Is Total Quality Control? The Japanese Way* (1 ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, pp. 198.
- KOTTER, JOHN P (1995) "Leading the change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review* (Ap.1995).
- KOTTER, JOHN P. (2002) *The Heart of Change*.
- KOTTER, JOHN P. (2006) *Our Iceberg is Melting*, pp 28-30.



- KOTTER, JOHN P. (2008) *A Sense of Urgency*. United States: Harvard Business School Publishing.
- KOTTER, JOHN P. (2014) *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, pp. 224.
- NONAKA, I. (2004) *A Dynamic Theory of Organizations*. In Starkey, K.; Tempest, S. and McKinlay, A. *How Organizations Learn: Managing the search for knowledge (2nd ed)*, Thomson, London; pp. 165-201.
- PEARSON, M. i SMITH, D. (1985) *Debriefing in experience-based learning, Reflection: Turning Experience into Learning (Edited by Boud, D., Keogh, R. and Walker, D.)*, Kogan Page, London, pp. 69-84.
- TORRELL, FRANCESCA (2010) *TPM en un entorno Lean Management*. Profit Editorial.
- TORRELL, FRANCESCA (2010) “*TPM en un entorno Lean Management. Implantación Gestión visual*”, *Revista Ingeniería del mantenimiento*, 2, pp. 44.
- WOMACK J. i JONES, D. (1992) *La máquina que cambió el mundo*.
- WOMACK J. i JONES, D. (1996) *Lean Thinking Pearson, M. and Smith, D. (1985) Debriefing in experience-based learning, Reflection: Turning Experience into Learning (Edited by Boud, D., Keogh, R. and Walker, D.)*, Kogan Page, London, pp. 69-84.