

La excelencia empresarial: las herramientas de calidad total como motor para la gestión del cambio en las organizaciones

FRANCESCA TORRELL MARTÍNEZ
Departamento de Organización de Empresas UPC

Fecha de recepción: 30/9/2014
Fecha de aceptación: 5/11/2014

RESUMEN

Hablar hoy en día de excelencia empresarial, va más allá del uso de herramientas de calidad y gestión. La excelencia empresarial implica un cambio cultural en la organización, el cual requiere de herramientas, pero éstas por sí mismas no garantizan que la organización llegue a la excelencia, o que si consiguiera llegar fuera capaz de mantener ese estándar de excelencia. La excelencia no es un estado que hay que alcanzar, sino una manera de hacer en cualquier momento, lugar y ocasión.

Este artículo no pretende ser una explicación de las herramientas de Calidad Total, sino que trata de entender el por qué del uso de las mismas, y su papel para la excelencia operacional. Las herramientas de Calidad Total potencian la involucración de todas las personas en la gestión por procesos. Se abordarán los conceptos y un caso real de excelencia operacional, que nos permitirá integrar la Calidad Total como pilar hacia el *Lean Management*.

PALABRAS CLAVE

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 he reaches excellence that he 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. Introducción

A pesar de que existe un marco muy coherente de Gestión de la Calidad (modelo de excelencia EFQM y de una normativa específica ISO 9001-2000) aún hoy en día nos sigue costando ser empresas excelentes.

«Las herramientas y metodologías, se pueden copiar fácilmente, que formen parte de nuestra cultura, y se integren en nuestra manera de entender la excelencia lleva mucho más tiempo, y hay que perseverar».

TAIICHI ONO

A pesar de ello, tenemos empresas que trabajan y se reinventan día a día, aprendiendo de sus errores, de las dificultades del entorno, para con-

vertirse en empresas de referencia, bien sean empresas de aquí o multinacionales ubicadas en nuestro país: Chupa-Chups, Damm, Inditex, Corporació Alimentaria Guissona, Metalquimia, Seat, Continental, KH7 Lloreda, Inditex, Gestamp, La Farga Lacambra...y tantas otras que han sabido y están integrando el concepto de excelencia operacional.

El objetivo de la ISO 9001-2000, es gestión integral de la calidad, pero no tanto la calidad, habitualmente entendida como calidad de producto, sino la calidad de proceso que tiene por resultado la calidad producto.

El modelo de excelencia *EFQM* para la gestión de la Calidad Total que sirve para evaluar a las organizaciones, tiene distintos organismos que persiguen objetivos comunes, y están presentes en los distintos continentes:

1. Deming (1951) *JUSE* Japón.
2. Malcom Baldrige (1987) *Fundación para el Premio de la Calidad Malcom Baldrige* EEUU.
3. *E.F.Q.M* (1988) *European Foundation for Quality Management* EUROPA.
4. *Iberoamericano* (1988) - *Fundibeq* - *Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad*.

Un modelo de Calidad mal entendido nos puede llevar a sólo documentar procesos contra auditoría y no con vocación de estandarización, revisión y mejora de los procesos como base de la cultura de mejora continua de la organización. De ahí la importancia de mejorar en base a definir los procesos de manera que se puedan estandarizar y a partir de ahí mejorar. La normativa y el modelo deben avanzar conjuntamente, de manera que la compañía consiga la certificación que le permita acceder a determinados mercados, pero además debe hacerlo de forma eficiente, para que no sea un consumo de recursos con un único objetivo: obtener una certificación, sino que sea la garantía de que es una compañía que trabaja con voluntad de mejora, y que le permita ser más eficiente y competitiva.

La normativa nos da la metodología para el análisis de nuestros procesos, la base para la estandarización, y tiene como resultado un reconocimiento por parte de una entidad acreditada, que nos permite tener una certificación. La certificación nos acredita de cara a terceros, y bien entendida promueve el cambio cultural interno hacia la definición, para posterior mejora de nuestros procesos. El modelo *EFQM*, vela por los mismos intereses, promoviendo el cambio interno en nuestra organización, de forma metodológica y a través de sus pilares.

2. Caso práctico de despliegue de la Calidad Total

Abordaremos un caso real, para ver la importancia de la Calidad Total, la cultura de medición, orientación a cliente y proceso como medio para lograr la excelencia empresarial y poder desplegar el *Lean Management*, en esta compañía denominada *Delphi Manufacturing System* en su planta de Sant Cugat.

En 1998 se despliega el proyecto de Calidad Total en la compañía como proyecto estratégico para conseguir los nuevos retos de la compañía y en particular los de la planta. En aquel momento la empresa pertenecía a Lucas Varity.

Como toda multinacional, y en particular del sector de la automoción, no ha estado exenta de compras, ventas, fusiones... En particular esta empresa, inicialmente Condiessel, después perteneciente al grupo inglés Lucas, comprada posteriormente por Varity, pasándose a denominar Lucas Varity, para posteriormente integrarse en el grupo TRW, por un breve espacio de tiempo, que posteriormente puso la división a la venta y fue comprada posteriormente por la americana Delphi.

Cada empresa, con su visión, misión, sus valores, metodología, cultura... aportó un eslabón más hacia la excelencia. Para el caso presentado nos centraremos en la aportación de Varity con su despliegue de Calidad Total, base del *Total Quality Management* y cómo ese cambio cultural forjó los pilares del posterior DMS *Delphi Manufacturing System*, o lo que es lo mismo el *Lean Management* en Delphi.

Varity aportó a la planta la cultura y política de la Calidad Total, en torno a estos ejes principales y mediante el soporte de un plan de formación, y comunicación, a todo el personal de la empresa, herramientas de Calidad Total, y definición de la política de reconocimiento.

La semilla que este proyecto ambicioso sembró, se tradujo con los años en la base para el despliegue a partir del año 2000 del *Lean Management*. Se formó a todos y cada uno de los trabajadores de la compañía, permitiendo combatir la aversión al cambio, y facilitando las bases del cambio de cultura que permitió un despliegue ágil y sostenible del *Lean Management* en la compañía, siendo la planta de referencia del grupo sobre la que las otras plantas hicieron *benchmarking*.

La cultura de la Calidad Total arraigó en todos, generando la visión de proceso y el concepto de las cadenas cliente-proveedor interno y externo, para maximizar el *output* de la compañía, minimizando el *input*.

A partir de una correcta comunicación del deseo y la necesidad: *la visión*, de los objetivos: *la misión* y mediante la transmisión de los valo-

res de la compañía para conseguirlo, se consolidó el reto de la compañía y en particular los de la planta. Veamos las distintas fases de esta experiencia:

1. *Análisis del punto de partida*

Se empezó con un análisis *DAFO* (Debilidades – Fortalezas Internas y Oportunidades – Amenazas externas) compartido y definido entre todos los trabajadores y otros *Stakeholders* (accionistas, clientes, proveedores y entorno). También se definió el rol de dirección, así como su involucración y compromiso como pilar indispensable para promover el cambio en la organización.

2. *La voz del cliente*

Pilar básico para el despliegue del *Lean Management*. Identificar en cada caso qué es valor para el cliente final, y cuáles son nuestros clientes internos permitiendo que nos faciliten sus requerimientos y necesidades: *Feedback* o retroalimentación, para poderles dar anticipación a sus necesidades.

Basado en la definición para cada proceso de las cadenas cliente-proveedor interno que permitan concatenar procesos, teniendo una visión más global y eliminando y/o reduciendo ineficiencias.

3. *Orientación y gestión por procesos*

Funcionamiento de los procesos, límites de cada uno y su gestión.

4. *Mejora continua*

Clave para mantener el éxito del proyecto y canalizar nuevos objetivos.

5. *Herramientas de Calidad Total*

Se dotó a todo el personal de la organización de una «jerga común», indicadores, técnicas de medición, metodología y trabajo en equipo. Básicamente dotar a toda la plantilla de unas herramientas básicas de calidad.

6. Reconocimiento y gestión de las personas

Despliegue de la política de reconocimiento a las personas y los proyectos, basados en los valores de la compañía. Para potenciar las capacidades y habilidades de las personas, detectar las debilidades de la compañía y fomentar la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo.

Este proyecto que entronca con el modelo de gestión del cambio de Kotter (1995, 2002 y 2008), promovió los óptimos resultados obtenidos por la compañía, y ser planta modelo para el resto de plantas de la compañía.

3. La excelencia en gestión: eficiencia versus eficacia

La excelencia no es un estado estático, las organizaciones son entes abiertos, que interactúan con los mercados, los clientes, las normativas, políticas, tendencias... Por tanto, hablar de excelencia en una organización implica ser una organización con capacidad de adaptación al cambio, e incluso yendo más allá anticiparse o ser motor de cambio.

Los cambios son constantes y los mercados globales, las empresas para abordar los nuevos retos deben ser ágiles y flexibles, pero además dada la ley de la oferta y la demanda actual, con el volumen de competidores en un entorno global, ya no es suficiente la eficacia, si quieren perdurar en el tiempo deben ser eficientes.

La eficacia, permite entregar a los clientes lo que esperan de nosotros, la eficiencia, radica en hacerlo con el mínimo consumo de recursos de manera que la empresa sea sostenible y competitiva en el tiempo.

Una empresa sólo eficaz tiene 2 problemas:

- El primero: ¿A qué coste lo ha conseguido? Cuán ineficiente ha sido.
- El segundo: ¿Cuánto tiempo será capaz de hacerlo?Cuál será su sostenibilidad en el tiempo.

La excelencia es un trabajo constante que consiste hacer bien las cosas cada día y todos los días en todos los procesos, y un aspecto clave, hacerlo bien a la primera: Introducimos aquí el concepto de *First Time Quality*.

A pesar de que muchas de las herramientas de Calidad Total, y base del *Lean Management* provienen de Japón, en particular de la compañía de automoción Toyota, estas técnicas se han extendido y son de aplicación en todos los sectores y países, pero es necesario adaptarlas a las singularidades

de cada país y cada sector. Máxima estandarización en el uso y despliegue de herramientas de Calidad Total, y elevada sensibilidad y aplicación del sentido común y respeto con los aspectos diferenciales. Es el mismo principio que se aplica en la optimización de las cadenas de fabricación: máxima estandarización, en anclajes, elementos base para reducir el número de cambios en la línea de fabricación de un modelo a otro, para poder llevar a cabo máxima personalización en los acabados y requerimientos de mayor valor añadido finales, y que el cliente puede apreciar, valora y está dispuesto a pagar por ellos.

Tenemos un ejemplo en la empresa KAI en México, fabricante de juguetes inflables que traducen la metodología japonesa al entorno empresarial y contexto empresarial en México, su presidente Carlos Kasuga que preside los Consejos Directivos de las empresas «Distribuidora Kay», «Yakult» y «K Line» de México, se fundamenta en las herramientas de Calidad Total, pero a la vez insiste en la formación de Calidad Total de todas las personas de la organización. En particular ha sintetizado la excelencia de sus empresas con el lema *Todo lo que hagas: hazlo bien, no importa lo relevante que esto sea, hazlo bien*. Este aspecto enlaza con la cultura del *First Time Quality* bajo lo que Carlos Kasuga ha definido Bien ser, Bien hacer, Bien estar para Bien tener. Abordando así el llegar a la excelencia en estas compañías trabajando bien en el día a día.

En algunas empresas que venían trabajando con grandes márgenes, se primaba en la eficacia, por encima de la eficiencia, puesto que el margen, permitía ocultar las ineficiencias. Por ejemplo algunos sectores como podían ser el farmacéutico-cosmético, que se podían mover en amplios márgenes del orden del 70%, pasar por ejemplo a un 69 o un 71%, era una pequeña diferencia de un 1% o 2%. En ciertos proveedores de automoción, si se movían con márgenes de entre un 2% a un 5%. Perder un 1% de su margen se podía traducir en perder del orden de un 30% a un 50% de su margen.

Ahí radica la diferencia, y el porqué muchas de las actuales tendencias y evoluciones de los modelos de gestión han tenido sus orígenes en la automoción, por la propia necesidad inherente al escaso margen.

Este es el caso de la empresa japonesa Toyota precursora del concepto *Lean Management* que posteriormente acuñaron James Womack y Daniel Jones, en sus publicaciones de los libros: *La máquina que cambió el mundo* (1992) y *Lean Thinking* (1996), que se focalizaron en desplegar técnicas que les permitieran reducir su ciclo de caja desde que compraban sus materias primas hasta el cobro de sus clientes. Este concepto de reducir el ciclo de caja para poder comprar materias para el siguiente lote de fabricación

les obligó a trabajar en series o lotes cortos, permitiéndoles reducir de forma drástica su *Lead Time* (tiempo de respuesta).

Por tanto diseñaron un concepto dónde incorporaban la estandarización y eficiencias de la fabricación en grandes lotes y economías de escala, pero aplicando a la vez la personalización del modo de trabajar más artesanal, haciendo un doble esfuerzo.

La necesidad de financiación, en un país con escasez de materias primas, como era Japón en la década de los 50, era una **debilidad** de la compañía. Bien gestionada, entendida y canalizada esa debilidad lograron transformarla en la **fortaleza** de Toyota, lo que les llevó al despliegue de todas sus técnicas y herramientas: *TPM*, *SMED*, *POKA-YOKE*, *GEMBA WALKS*, *KAIZEN*,... que serían entre otras, la base del *Lean Management*, y sentó la base de la cultura de la Calidad Total, la idea del *FTQ: First Time Quality*. Toda ineficiencia, o reproceso incrementaba el coste y el tiempo de entrega del producto a sus clientes, por tanto ralentizaba el proceso para disponer de nuevo de recursos para llevar a cabo futuras fabricaciones, alargando su *Lead time* o tiempo de respuesta. Y ese es el verdadero sentido del DAFO, haber conseguido convertir sus debilidades en fortalezas, para aprovechar las oportunidades que el mercado americano les brindaba, a pesar de las amenazas de unos competidores como General Motors, Ford, que eran gigantes con potencial y recursos frente a la empresa familiar japonesa Toyota.

4. Las herramientas de Calidad Total clásicas y alineación estratégica

La excelencia de una organización no se mide por la cantidad de herramientas de calidad, datos e indicadores desplegados, sino por la utilidad y la gestión que las personas de la organización son capaces de llevar a cabo con esta información. Esto les debe permitir marcar nuevos retos y orientarse al cliente, trabajando por procesos y siendo capaces de concatenarlos con el máximo nivel de eficiencia.

Esto quiere decir ser capaces de identificar en cada proceso y entre procesos las actividades con **valor añadido**: objetivo maximizarlas; las **actividades sin valor añadido, pero necesarias** para llevar a cabo el proceso: objetivo reducir el tiempo y recurso que consumen; **actividades sin valor añadido e innecesarias**, éstas sí: eliminarlas. El ejercicio de clasificar las actividades según el criterio de valor añadido supone una dificultad que nos encontramos de forma endémica en las distintas organizaciones con las que

trabajamos, y es que la propia gestión del día a día no permite a veces ni identificarlas. Actividades incluso innecesarias, se pueden llegar a ver cómo algo necesario, o incluso imprescindible tal como está definido el proceso hoy, dado que el día a día no siempre nos deja el tiempo para observar, y analizar el por qué se hacen realmente.

En síntesis, y brevemente recordaremos algunas de las herramientas de Calidad Total más utilizadas en las organizaciones de excelencia.

Análisis de Pareto

El 80% de los problemas concentran el 20 % de las causas.

Diagrama de Flujo

Muestra el proceso actual, recoge información del proceso. Identifica los pasos actuales/ideales del proceso.

Diagrama Causa Efecto – Ishikawa o Espina de Pescado

Sirve para identificar todas las causas asociadas a un posible efecto/problema. Se elige el problema. Se hace un *brainstorming*. Se dibuja una espina de pescado. Se hace una categoría de las causas.

Hoja de Control

Es un formato estándar para la recogida y registro de datos.

Histograma

Muestra un rango de información recopilado sobre una característica o proceso particular. Muestra la distribución de frecuencia en forma de barras.

Diagrama de correlación o dispersión

Identifica la relación entre dos variables, marcando los cambios entre ellas.

Gráfica de control

Muestra proporciones en relación con todo el elemento. Tiene impacto visual. Permite una comparación visual con otros gráficos de sectores en los que se han utilizado %.

Jidoka

Es un término japonés que en la metodología *Lean Manufacturing* significa «automatización con un toque humano». *Jidoka* permite que el pro-

ceso tenga su propio autocontrol de calidad. Si existe una anomalía durante el proceso, este se detendrá ya sea automática o manualmente, impidiendo que las piezas defectuosas avancen en el proceso.

5 Why

Técnica sencilla para analizar las causas de los problemas e identificar la causa raíz. Preguntar por qué reiteradamente. Es una alternativa simple y fácil al diagrama Causa-Efecto. Permite afrontar la raíz, en vez de trabajar sólo con síntomas superficiales, que a veces ni tiene correlación con el problema.

5S

Concepto japonés para el despliegue del orden, la limpieza y la sostenibilidad de los estándares en una organización, también denominado *Hou-sekeeping*.

Seiri: Organización (eliminar lo innecesario)

Seiton: Orden (cada cosa en su sitio)

Seiso: Limpieza (puesto en buen estado)

Seiketsu: Visual (distinguir situación correcta de incorrecta)

Shitsuke: Disciplina (mantener lo implantado)

Plan de Acción

Definir: Objetivo, Quién, Cuando. Para alcanzar un objetivo específico. Es la base para realizar las cosas bien a la primera. Identifica tareas y prioridades, interrelaciones. Asigna responsabilidades. Establecer fechas.

Rueda de Deming o Ciclo PDCA

La rueda de Deming, definida por E. Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad que se estructura en cuatro pasos. Es la base de la mejora continua, por la iteración de ruedas de Deming. Sus siglas *PDCA* corresponden a: *Plan, Do, Check, Act* (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar).

También podríamos citar otras herramientas *APQP, QFD, AMFE, SPC*, lo realmente importante es saberlas gestionar, conocer qué nos pueden aportar y en qué momento es adecuado utilizarlas para obtener de ellas rendimiento para la organización.

5. Las herramientas de Calidad Total como vehículo para:

5.1. La toma de decisiones y análisis estratégico: oportunidad – exactitud – relevancia

La información para ser útil precisa de tres características, según (McKinnon y Bruns, 1993, p. 331): oportunidad, exactitud y relevancia.

En plena era de la información, con las nuevas tecnologías al alcance de las organizaciones son muchas las empresas que hacen un uso precario de la información, o muy por debajo de sus posibilidades. En muchas ocasiones, existe exceso de datos, pero falta de información estructurada que se pueda transformar en datos abordables, de análisis ágiles, visuales y comprensibles. En otras ocasiones el exceso de información conjugado con los múltiples problemas endémicos y la visión del día a día, hacen que no se analice la información en profundidad. La información y los datos están ahí, pero no suficientemente estructurados y depurados de manera que sean interpretables de forma sencilla, lo que provoca que sean difíciles de compartir y hacer llegar a las distintas personas que constituyen la compañía.

Es una realidad con la que nos encontramos diariamente en las múltiples organizaciones con las que trabajamos tanto si son plantas industriales, hospitales, empresas de servicios, IT (Tecnologías de la Información), bien sea por una visión más clásica y más orientada a departamento que a proceso, o bien por el volumen de problemas endémicos y urgencias diarios se pasan el día apagando fuegos y gestionando urgencias. No se abordan de forma estructurada, paso a paso, con rigor y de forma analítica las causas raíz del problema de manera que se vayan eliminando gradualmente causas de problemas endémicos, que se repiten uno y otro día, y además en ocasiones en múltiples puntos de la organización. Si además le añadimos, que en muchas organizaciones de cierta envergadura, los problemas suelen ser endémicos y repetitivos, haciendo un buen *benchmarking*: copiar del mejor, de la gestión del problema, este sería extrapolable a otros puntos de una planta, organización,...de manera que no se consuma más recurso diario, abordando los mismos problemas.

El objetivo es que ese recurso se dedique a actividades que añadan valor.

La excelencia empresarial, se basa en la toma de decisiones ágiles y flexibles, en el análisis de los datos existentes y las herramientas para su medición con precisión. En muchos casos no se dispone de la exactitud del dato, pero sí de herramientas de medición objetivas, que nos pueden dar el límite superior, inferior, la tolerancia, la variabilidad,..., de manera que convirtamos información subjetiva, en objetiva y fiable.

Este aspecto es de gran relevancia, dado que nos permite marcar objetivos alcanzables a medio largo-plazo, descomponerlos en pequeños proyectos con sus propios objetivos abordables en plazo más próximos, pero alienados con los objetivos más ambiciosos.

Los grandes logros son el resultado de pequeños logros del día a día, alineados estratégicamente con objetivos más ambiciosos y de mayor envergadura con visión global.

Las herramientas de calidad, nos permiten graficar los datos con diagramas de Pareto, llevar a cabo análisis de causas a través de análisis Ishikawa y ponderarlos, nos permiten agilizar la comunicación, en las organizaciones. Permiten dar más autonomía a las personas que constituyen la organización, puesto que quien habla no es uno u otro departamento, o uno u otro responsable, sino que lo hace el propio proceso con sus límites, variaciones,..., lo cual permite acercar la toma de decisiones a la persona o equipo que interactúa con el proceso. Es lo que las empresas de excelencia se esfuerzan en potenciar y que denominan *empowerment*, o dar poder a los empleados. Dar poder para poder tomar decisiones, con los riesgos inherentes a su puesto de trabajo, pero sin asumir riesgos, para los que no tienen patrones, estándares, límites, es decir, directrices de actuación.

Las herramientas de calidad total, junto con los indicadores, y la gestión visual, nos permitirán: medir, analizar, actuar, corregir, introducir contramedidas, mejorar y seleccionar las mejores opciones, ponderadas según diversos criterios:

- impacto
- probabilidad de ocurrencia
- probabilidad de detección
- dificultad de implementación
- coste

Es la cultura que nos deja nuestra gran aliada, la herramienta de calidad *FMEA* o *AMFE*, en sus distintas tipologías: *AMFE de medios, de proceso*,... Aprender a tomar decisiones a partir del análisis del riesgo la ponderación del mismo de manera que todo aquello que nos hayamos planteado en el análisis de un problema quede reflejado y evaluado.

5.2. Estandarización y mejora de procesos

Las herramientas de Calidad Total constituyen un elemento básico para orientar la organización a cliente y a proceso. Atrás queda la orientación a departamento, característica común de las organizaciones verticales, rígi-

das y estancas orientadas a objetivos de departamentos sin alienarlas con los objetivos de empresa.

En contraposición, el uso de estas herramientas permite que las organizaciones sean abiertas, más ágiles y flexibles, planas y orientadas a maximizar valor a cliente, y con visión global de proceso.

La estandarización en la gestión por procesos, es la base para la mejora continua y marcar los nuevos retos. Permite definir un proceso, crear un estándar que sea repetible, con el mismo resultado y a partir de ahí mejorable.

El análisis de forma estructurada y por tipologías de los distintos procesos de la compañía: estratégicos, operativos y de soporte, permite avanzar hacia la excelencia operacional. Permite incluso evaluar si conviene convertir procesos de soporte en estratégicos, o bien definir qué parte de los procesos incluso operativos conviene llevar a cabo, y cómo incluso incorporando con qué grado de externalización, o bien internalización de los procesos quiere tener una compañía para satisfacer sus necesidades actuales y alcanzar sus objetivos futuros.

5.3. Agilizar la comunicación. Promover el empowerment. Catalizador del cambio organizacional

Las herramientas de Calidad Total son un elemento para orientar la organización a cliente y a proceso, y no a departamento. Permiten pasar de organizaciones rígidas, verticales y recludas a objetivos de departamento, a las organizaciones abiertas, ágiles, planas y orientadas a maximizar valor a cliente, y con visión global de proceso.

Según Masaki Imai, fundador del Instituto Kaizen, el primer paso para mejorar es ver la necesidad, y esto implica reconocer el problema. Si el problema no se reconoce no se identifica la necesidad de mejorar.

«En una organización, todo el que no suma resta» (Imai 2007). Los departamentos, pueden llegar a convertirse en obstáculos para la gestión por procesos. Los objetivos de los departamentos, tienen riesgo de convertirse en prioridades en sí mismos, aislados de los objetivos estratégicos de la compañía. Los departamentos pueden no tener visión de cliente, ni de proceso, y mirar sólo de maximizar el propio resultado. Esto permite a los departamentos convertirse en verdaderos reinos de Taifas, con una única máxima: dime cómo me mides y te diré cuanto valgo. Haciendo así de la cultura de medición, y el uso de indicadores una herramienta de doble filo que en vez de hacer fluir el valor añadido hacia cliente, hace fluir los resultados de los departamentos, de forma estanca sin tener visibilidad de las

ineficiencias de los propios procesos y entre procesos. Lo cual implica que incremento de costes y retrasan el output de proceso y su *lead-time*, convirtiendo día a día a la empresa en un ente menos competitivo y obteniendo como resultado una organización debilitada.

Las herramientas de la Calidad Total y la gestión de indicadores, permiten la alineación estratégica de los objetivos de la compañía con el *output* de cada uno de los procesos que la constituyen. Nos apoyaremos en dos máximas en la gestión de indicadores: *Todo lo que no se mide degenera. Todo lo que no se mide y no se analiza, no progresa.*

La excelencia operacional está en cada pequeña actividad del día, por minúscula que esta pueda parecer, puede ser extremadamente repetitiva, y reproducirse en múltiples puntos. De ahí la importancia de reflejar las ineficiencias, identificarlas, estructurarlas y medirlas. Recordemos que la excelencia está en todos y cada uno de los rincones de la organización, y en todos y cada uno de nosotros.

Resulta más frecuente de lo deseable oír frases, o expresiones del tipo: esto de mi no depende, no es responsabilidad mía, qué puedo hacer yo, si los demás no se mueven yo no puedo hacer más.

La excelencia en una organización y el reto del cambio organizativo está, como tantas veces hemos oído, en las personas, y el verdadero liderazgo en una compañía consiste en hacer sentir partícipes a todas y cada una de las personas de la organización de cada uno de los retos de la misma.

Para ello es necesaria la involucración de todas las personas de la organización. Muchas compañías nos han transmitido, su inquietud sobre cómo conseguir involucrar a las personas, cómo motivarlas.

Bien, la respuesta es sencilla, pero no exenta de complejidad en su ejecución. En primer lugar dando sentido de urgencia y explicando el por qué de las cosas y las decisiones, haciéndoles partícipes de la misma de forma sencilla, clara escueta e inteligible a todos los niveles de la organización. Esto en muchos casos se puede conseguir haciéndolo de forma gráfica, y visual. Ese es el poder de las herramientas de Calidad Total, cuantifican la información y la hacen gráfica e inteligible, nos marcan las prioridades.

En segundo lugar dejando de utilizar los datos y los indicadores para buscar responsables de ineficiencias, problemas..., sino utilizándolos para visualizar cómo de qué manera, con qué impacto y con qué frecuencia nos afectan.

De esta manera la persona puede entender la magnitud y alcance del problema. Mediante formación, comunicación y soporte de la dirección podemos aproximar las personas a los *outputs* de su proceso.

Estas personas desarrollan su actividad en un determinado punto del proceso, cuando se les transmite la relevancia que cierta información tiene, pueden aportar gran y útil información de cómo pasa, su frecuencia, y duración.

Esta información a priori puede ser algo subjetiva y cualitativa, inherente a la propia percepción de la persona. El uso de indicadores visuales y herramientas de calidad la transforma en datos cuantificables y objetivos. Permitiendo a las personas visualizar e interactuar con el proceso. Su uso permite bajar el nivel de responsabilidad a la propia persona que está en contacto directo con el proceso.

Para delegar en las personas y que éstas puedan actuar como propietarios de los procesos, tenemos que haber dimensionado previamente los límites del proceso. Por ejemplo el número de veces que algo puede suceder. Si sucede un mayor número de veces, esa persona puede incluso tomar la decisión de parar el proceso, porque continuar trabajando así provocaría, costes de no calidad: reprocesos, retrasos, disfunciones mayores, averías, mayor consumo energético, de recursos,...

Cuando las personas pueden tomar decisiones inherentes a su puesto de trabajo sin asumir riesgos que no les corresponde, pero aportando valor de cómo, cuánto y en qué momento el *output* de proceso ha empezado a desviarse, las personas empiezan a sentirse seguras. Eso se traduce en coger confianza, y estar motivados.

Ello conlleva tener información fiable del proceso, permite la estandarización y el análisis de las desviaciones. Permite una comunicación más fluida, y con información fiable y estructurada.

Este es el camino hacia la mejora continua *Kaizen*. Por nuestra naturalidad y manera de actuar, a veces sin suficiente análisis y planificación, gestionamos los problemas como si fuera lo que se denomina un *Kaikaku* o un gran cambio, que en muchas ocasiones se convierte en proyecto de gran envergadura o ambicioso y que implica en muchos casos inversión, que quizás con datos, herramientas de gestión y revisión del método se podrían haber llevado sin inversión.

Debemos diferenciar cuando aplicar *Kaizen*, cuando *Kaikaku*.

El hecho de menospreciar el motor *Kaizen* y las pequeñas mejoras del día a día provoca dos problemas en las organizaciones:

1. Por una lado provoca inmovilismo, si no hay inversión no podemos hacer nada. Es una buena excusa, para frenar el trabajo y el análisis diario y para mantener eternamente la convivencia con problemas endémicos de la organización que desgastan y desmotivan a las per-

sonas que la constituyen creando sensación de impotencia y de carga y presión diaria y repetitiva.

2. Por otro lado provoca que las empresas se desgasten y consuman recursos en grandes inversiones, que en muchas ocasiones, no tienen el impacto esperado dado que no son necesarias, o no en ese momento, o no son la única vía para resolver ese problema. En muchos casos no hacen más que enmascarar problemas y consiguen que se continúe trabajando de forma ineficiente. El hecho de llevar a cabo tales inversiones de forma reiterada, debilita a las organizaciones, permitiendo que sus competidores sean más fuertes.

Este segundo punto fue uno de los grandes aprendizajes, de nuestro *Sensei* Mr. Nakada, durante un período de mi vida laboral en Delphi.

Hasta tres veces, en la presentación de un mismo proyecto, pronunció la misma frase: *No investment*. Hasta que no asumimos y entendimos, que no es que nos vetara una inversión, sino que quería que analizáramos y revisáramos todos y cada uno de los aspectos del proyecto, incluso la definición del mismo, para evaluar si realmente aquello era necesario. Finalmente pudimos comprenderlo, no es que no quisiera invertir en el proyecto, puesto que era estratégico para la compañía, quería que aprendiéramos a medir, si realmente era necesario invertir, en qué y cuánto.

Mediante la comprensión del por qué de los proyectos, y su necesidad, con las herramientas e indicadores adecuados las organizaciones avanzan hacia la excelencia.

Ese es uno de los aspectos más valorados, y a infundir en las compañías con las que compartimos proyectos, formaciones, aprendizajes: Aprender y aprehender a utilizar correctamente los datos, y los recursos. Hacer un buen diagnóstico y llevar a cabo una correcta planificación de un proyecto, dimensionando de forma objetiva. Analizando los riesgos de ese proyecto, y el impacto que tendrían si aparecieran en un determinado momento y cuál sería, el impacto y el plan alternativo, o la contención a llevar a cabo.

Esto aporta un sentido crítico al abordar un proyecto, y en muchas ocasiones, ha implicado replantear un proyecto.

El proyecto en algunos casos no es encontrar por ejemplo la instalación más rápida, gestionar y definir la mejor instalación para una planta, y planificar una inversión. Quizás sea sencillamente analizar con exactitud cuánta capacidad precisa, en qué plazos y en qué condiciones.

Conociendo realmente qué capacidad se tiene actualmente y la que se precisa, quizás previo a la inversión, reduciendo y/o eliminando ineficiencias, podamos mejorar el proceso y quizás conseguir parte del *gap* sin in-

versión. Comparando capacidad actual, capacidad futura y mejorando en primer lugar el método.

Eso es excelencia operativa. No hacer sólo las cosas bien, sino hacerlo a la primera, pero además con decisiones que permitan que la mejora y la empresa sean sostenibles en el tiempo.

Trabajar con una instalación ineficiente, y suplirlo con una inversión puede ser una solución a corto plazo. Pero puede resultar letal en el medio-largo plazo.

Esa inversión podría haber atendido a una necesidad puntual, o no perdurable en el tiempo, y habría ocultado las ineficiencias reales existentes.

Conclusiones

A modo de cierre, la excelencia implica no poner soluciones antes de analizar, tipificar y dimensionar las causas de los problemas. La excelencia requiere de herramientas de calidad e indicadores, cultura de calidad en la organización, y compromiso y liderazgo por parte de la dirección, e involucración de todas y cada una de las personas de la compañía. Puede parecer una utopía, pero es más fácil contagiar a las personas del concepto de excelencia, si tienen información de cómo es el *output* de su proceso, qué limitaciones tiene, pautas de herramientas, estándares y metodología, que les permitan conocer cómo lo están haciendo, y se promueva que puedan participar en cómo debería hacerse.

Referencias bibliográficas

- 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 y 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. 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.
- 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. y JONES D. (1992) *La máquina que cambió el mundo*.
- WOMACK J. y 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.