

José M^a Rodríguez

Equipos de mejora

Desde hace diez años participo en la puesta en marcha de equipos de mejora en varias organizaciones. En los últimos cinco años he centrado esta colaboración en una empresa industrial en la que estos equipos forman parte de un programa de mejora continua (PMC). Cuanto más observo la marcha de este programa, más me sorprende comprobar cómo los beneficios más valiosos del programa superan el objetivo inicial: mejorar los procesos operativos.

El programa de mejora continua al que me refiero empezó en el verano de 1995 por iniciativa del director general de la empresa, que conocía mi intervención en esta clase de programas en otras organizaciones.

El procedimiento desarrollado en dicho programa fue, en líneas generales, el siguiente. En primer lugar, el comité de dirección constituyó los equipos y les asignó la resolución de un problema específico que afectaba a varios departamentos. También les fijó un objetivo de mejora. El trabajo de los equipos se desarrolló en cuatro etapas, cada una de una duración superior a un mes.

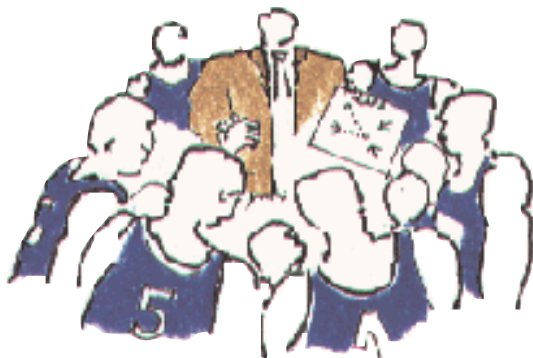
En la etapa inicial se recogió información sobre el estado del problema y se ajustó el objetivo. En la segunda, se analizaron las causas del problema por medio del diagrama de Ishikawa. En la tercera, se formularon y evaluaron alternativas; y en la cuarta, se elaboró un plan de mejora.

Tres meses después se hizo un seguimiento de los planes de mejora. Al final de cada etapa los equipos presentaron sus conclusiones ante el comité de dirección y el resto de los equipos. En el curso de las presentaciones, el director general y otros directivos reconocían las aportaciones de cada equipo. Esta misma pauta se siguió en las plantas con el director industrial y los mandos de éstas. En el transcurso de las presentaciones, el consultor realizaba sugerencias metodológicas. Las presentaciones se desarrollaron en un ambiente alentador, a pesar del natural nerviosismo de los ponentes. El director general solía iniciar cada sesión apuntando: «Estamos reunidos para aprender y pasarlo bien». La presencia simultánea de varios equipos facilitó el aprendizaje mutuo.

Los beneficios

1. Confianza y respeto mutuo en las relaciones interpersonales. El PMC delega a un pequeño grupo de profesionales la resolución de un problema que afecta a todos ellos. Profesionales de varios departamentos, que comparten un proceso de gestión, han de colaborar en la resolución de un problema común. En muchos casos, las personas que inicialmente podrían sentirse separadas por las fronteras departamentales trabajan, por primera vez, jun-

José M^a Rodríguez es Profesor Ordinario del IESE en el Departamento de Comportamiento Humano en la Organización.



tas. Los frutos inmediatos son el conocimiento y el respeto mutuo, el desarrollo de las relaciones laterales y la mejora de las comunicaciones en este nivel. El resultado es que han desarrollado juntos un plan de mejora y han tenido éxito. Pocas cosas unen tanto como el éxito compartido. De este modo, las fronteras entre los departamentos se allanan y nos movemos hacia lo que el director de **General Electric**, Jack Welch, ha llamado "*boundarylessness*" (literalmente: ausencia de fronteras).

2. Empowerment y comunicación. Cuando a un grupo de operarios de una planta se les encarga que reduzcan los reprocesos, las chatarras o los accidentes, se les está concediendo unas atribuciones que antes eran exclusivas de la línea jerárquica. Los anglosajones llaman a este proceso *empowerment* (textualmente: cesión de poder).

Quienes antes sólo estaban autorizados a cumplir órdenes, ahora están facultados para pensar y resolver los problemas de su ámbito más inmediato. El que ocupa un puesto de trabajo acumula unos conocimientos exclusivos que ahora puede compartir. Su experiencia atesorada y oculta durante años sale ahora a la luz. Todos ganan. El operario, porque le han escuchado y le han concedido la oportunidad de contribuir a la resolución de un problema en su puesto de trabajo. Los jefes ganan con la experiencia del operario y descubren un recurso hasta entonces infravalorado. Crece el respeto mutuo y mejoran las relaciones. La comunicación ascendente y descendente se agiliza.

3. Trabajo interesante. Ligado al *empowerment*, el encargo de pensar a quienes antes sólo estaban facultados para ejecutar órdenes enriquece su trabajo. Un PMC produce lo que la literatura científica ha denominado "enriquecimiento del trabajo" (*job enrichment*), con el consiguiente incremento de la motivación intrínseca.

4. La calidad es un empeño irrenunciable. Uno de los frutos de un PMC, tal vez el más valioso,

Uno de los frutos del PMC es la mejora personal de quienes participan en estos programas. Todos estamos llamados a la excelencia, sea cual sea nuestra posición en la organización

es la mejora personal de quienes participan en estos programas. Todos estamos llamados a la excelencia, sea cual sea nuestra posición en la organización. Cuando nuestro trabajo es deficiente, nuestra estima sufre.

Me he reunido en varias ocasiones con grupos de operarios y les he preguntado por los problemas de calidad que tenían en sus puestos de trabajo. He oído su indignación ante diversas deficiencias de las cuales eran partícipes y que les dolían profundamente. Un programa de mejora continua hace aflorar y dinamiza el espíritu olímpico del "*altius, citius, fortius*" (más alto, más rápido, más fuerte). Cuando, al final de la jornada laboral, hemos hecho un trabajo de calidad, nos sentimos como el atleta que rompe la cinta. Porque la calidad es irrenunciable, no sólo desde el ángulo de la economía, sino también desde el personal.

5. Aprendizaje de la resolución estructurada de problemas. Un PMC se inicia con sesiones de formación en las que se enseña a los miembros de los equipos a seguir una serie de etapas en su proceso de mejora y a usar unas herramientas analíticas (histogramas, gráficos de Pareto, *brainstorming*, matriz de decisión o gráfico de control, etc.). La aplicación habitual de estas herramientas permite resolver problemas con rigor y enriquece a las personas. Cuando dichas herramientas se utilizan reiteradamente, se convierten en un modo habitual de pensar. He visto a obreros no cualificados orgullosos de utilizar herramientas tan sencillas como un histograma o un "Pareto". Para ellos es un descubrimiento que los mejora profesionalmente. Cuando todos los componentes de una organización incorporan este modo de trabajar, la competitividad crece.

6. Trabajo en equipo. Un PMC es la vía más fácil para aprender a trabajar en equipo. El camino del trabajo en equipo está lleno de trampas, pero cuando se da el entrenamiento adecuado, se asigna un problema específico, se enseñan las herramientas analíticas necesarias, se sigue etapa tras etapa, se entrenan y se asignan facilitadores, se presentan las conclusiones ante la dirección y se reconoce el trabajo realizado... entonces se allana el camino para que el trabajo en equipo produzca los frutos esperados.

7. Excelencia empresarial. Los beneficios que acabamos de analizar conducen a la nueva cultura de la "excelencia empresarial". Sus componentes esenciales son los beneficios que se describen en este trabajo. Estamos en camino, hemos andado un buen trecho y aunque aún no está consolidado, como dice el poeta, «se hace camino al andar». Hace unos días, en un intento por sintetizar los avances realizados, el director general de esta compañía me decía: «Ahora, cada día son más los que se sientan en el mismo lado de la mesa».