

EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

Emilio Oberst - Ana González
Bridas S.A.P.I.C.

ABSTRACT

"... La prosperidad de la Empresa está basada en su gente, la cual aporta inteligencia, creatividad, conocimiento y determina nuestra reputación..."

El perfeccionamiento continuo es fundamental para nuestro desarrollo. Nuestro objetivo es alcanzar el más alto grado de confiabilidad y valor en todo lo que ofrecemos: nuestros productos, nuestros servicios y nuestras relaciones humanas".

Estas son algunas de las afirmaciones del compromiso con la Calidad, que asumiera la Alta Dirección de la Compañía, y en el que se consideran como factor determinante de éxito a sus recursos humanos.

La finalidad de este trabajo es acercar la experiencia de implementación del Programa de Mejora Continua en la Compañía, asistidos por un Plan Integral de Entrenamiento que fuera diseñado para tal fin. Ello, implicó un proceso de cambio cultural, del que participaron cada uno de los integrantes de la Empresa.

Todo proceso de cambio implica tratar de hacer las cosas de manera diferente, de romper creencias, rutinas, valores, procedimientos y de actuar en consecuencia. En este proceso de cambio reconocimos tres componentes básicos: Educación, Compromiso y Acción, y sobre estos trabajamos.

El sistema educativo diseñado en función de la Calidad para ser exitoso debió permitir que todas las personas: conocieran que se pretendía de ellas (entrenamiento requerido) y que estuviesen dispuestas a hacer lo que se esperaba de ellas, en cuanto a actitud / compromiso, pudiendo cumplir efectivamente con sus funciones frente al cambio (comportamiento).

Y he aquí el punto clave del trabajo: mostrar las estrategias de implementación, los éxitos y fracasos, las etapas de desarrollo y las resistencias vividas, los agentes de cambio, los roles claves, etc.

Con el Plan Maestro de Gestión para la Calidad y Productividad, que tiene por objeto generar las transformaciones necesarias en la cultura de la organización, se pone de manifiesto el camino transitado, en el que los recursos humanos han de tener una función protagónica, afianzándose a través de la Educación Permanente.

INTRODUCCION

Si nos retrotraemos cinco años atrás, o poco más, la calidad para la compañía, como para la gran mayoría de las empresas de nuestro país, era cuestión exclusivamente técnica.

Un problema de los ingenieros del área de producción, a la vez delegado en lo que se denominaba o denomina Control de Calidad. Algo que se resolvía a través de muestreos y fórmulas matemáticas, muy alejado, por supuesto, de las preocupaciones de la alta gerencia.

Hoy, estamos seguros que la única forma de mantener competitiva a la compañía es mediante una continua mejora de la Calidad y Productividad, que permita satisfacer la exigencia cada vez más creciente de los clientes.

Llegar a esta posición nos exigió una revisión total del negocio, su replanteamiento de nuestra misión, valores y principios rectores y el inicio de un ajuste crítico de nuestros procesos operativos. La gestión para la Calidad y la Productividad pasó a ser una herramienta importantísima de la Dirección.

El problema de la calidad dejó de ser un problema técnico para pasar a formar parte del dominio de la gestión empresarial.

Pero, como dijo el Dr. Edwards Deming: "El apoyo no es suficiente: se necesita acción", para emprender este cambio tuvimos que transitar por diferentes etapas o estudios, implementando acciones estratégicas que permitieran que el Programa se fuera consolidando cada vez más, hasta nuestros días.

Nuestro objetivo particular en esta presentación es hacer llegar al lector los momentos claves que esta compañía fue transitando como organización en aprendizaje y en un proceso de Mejora Continua, y compartir también aquellos aspectos que consideramos críticos del programa y que creemos son fundamentales considerarlos para garantizar el éxito del mismo.

DESARROLLO

La aceptación del nuevo desafío

"No existe cambio técnico que no lleve asociado un cambio social. Toda proposición o sugerencia de un cambio técnico está automáticamente proponiendo o siguiendo un cambio social.

Esos cambio sociales constituyen una forma de amenaza al status, a los hábitos, a las creencias, etc. de la gente involucrada".

Prof. J. Juran

Para la compañía aceptar la naturaleza de este cambio fue un tema no tan fácil de resolver.

La aceptación del cambio implicó:

- Mayor participación, responsabilidad y compromiso de todo el personal para colaborar más efectivamente en los proyectos de la empresa.
- Mejorar las comunicación interpersonales, tanto vertical como horizontalmente.
- Aportar más valor a los procesos y productos, con menor aplicación de recursos.
- Lograr niveles superiores de satisfacción de clientes.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Reducir costos y gastos, y la consecuente mejora en la rentabilidad.
- Armonizar los objetivos de las organizaciones de las de los empleados.

El cambio cultural

Para uno de nuestros principales desafíos, fue el entender el concepto de "cultura" para manejar la resistencia al cambio.

Comprendimos que el cambio cultural implicaba un posicionamiento mental diferente del cual participan todos los miembros de la organización. Nadie de afuera nos podría ahorrar el esfuerzo de recrear nuestros valores. Solo nos podrían ayudar. El cambio comprendía también hacer las mismas cosas de manera diferente, de modificar rutinas y procedimientos, romper con creencias, etc.; y luego actuar en consecuencia. El objetivo de la participación e integración del personal fue clave para el diseño del modelo. Esto fue un desafío y esfuerzo fundamental para garantizar el éxito de la implementación del programa.

El Proceso de Implementación

La implementación del Programa de Mejora en la compañía se basó en tres componentes básicos:

a. Educación

- Para que todos supieran que se pretendía de ellos (conocimiento).
- Para que estén dispuestos a hacer lo que de ellos se esperaba (actividades).
- Para que puedan cumplir efectivamente con sus funciones en el cambio (comportamiento).

b. Compromiso

Ninguna acción emprendida pudo ser efectiva sin el decidido apoyo y la consistencia de propósito de la Dirección.

Lograr el compromiso y hacerlo visible implicó transmitir una visión de la que se quería lograr y empezar con hechos concretos a predicar con el ejemplo los principios rectos a seguir.

c. Acción

Consideramos claves cumplir con las siguientes etapas:

1. Compromiso de la Dirección y la Gerencia.
2. Educación.
3. Adaptar la estructura.
4. Buscar la participación.
5. Experiencias.
6. Adecuar los sistemas.

El Proceso Educativo

Nuestro objetivo es transmitir las actividades de enseñanza, aprendizaje más trascendentes cumplidos a la fecha.

1. Concientización de la Dirección
2. Formación del Consejo de Calidad
3. Formación de los Comités de Calidad

4. Formación del Gerente Calidad
5. Formación de Facilitadores del Programa de Mejora Continua.
6. Introducción a la Mejora Continua
7. Desarrollo Equipos de Trabajo
8. Herramientas para la Calidad.
9. Otras actividades claves complementarias

1. Concientización de la Dirección

El primer acercamiento formal que la Dirección tuvo con el tema fue a través de una actividad corta, donde se presentó el enfoque de la Mejora Continua con una aproximación a lo operativo (a la acción).

A partir de estos referentes conceptuales básicos se analizó la factibilidad de implantación de este modelo, desde una visión estratégica del cambio y esto dio pie a que el tema se continuará profundizando.

Este primer paso fue introducido en el año 1990 por la Dirección de RR.HH. en una reunión de coordinación de la Dirección de Producción. El principal promotor de este encuentro, quien captó la importancia del tema e impulsó el Programa en la compañía, fue el Director de Producción. En esta Dirección, vale adelantar, se realizaron las primeras experiencias pilotos en la compañía de los equipos de Mejora Continua.

El segundo hecho trascendente para la consolidación del programa, fue el ingreso del actual Director General que con amplia experiencia en el tema aceleró el proceso y facilitó la introducción definitiva del Programa.

Fue así que en noviembre de 1993 se produce un trascendente hecho para la compañía. El Presidente y los Directores, firmaron el Compromiso hacia la Calidad, el cual dice:

COMPROMISO

Es compromiso de BRIDAS. SAPIC mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios para asegurar la satisfacción total de los clientes y la prosperidad de la Empresa.

Principios generales

- La prosperidad de la Empresa está basada en su gente, la cual aporta inteligencia, creatividad, conocimiento y determina nuestra reputación.
 - La mejora permanente de las comunicaciones a través de la participación y el trabajo en equipo debe ser nuestra forma de vida; el tratamiento mutuo con confianza y respeto es nuestra fuerza.
 - La rentabilidad es esencial para sobrevivir y crecer y no se contradice con la búsqueda constante de la calidad en todo lo que hacemos.
 - Actuaremos con criterio de anticipación en todas nuestras gestiones, evitando incurrir en repeticiones de tareas ya hechas.
 - El perfeccionamiento continuo es fundamental para nuestro desarrollo.
- Nuestro objetivo es alcanzar el más alto grado de confiabilidad y valor en todo lo que ofrecemos: nuestros productos, nuestros servicios y nuestras relaciones humanas.

A partir de allí, el Plan de Gestión para la Calidad se ha incorporado como un Plan estratégico para la Empresa.

Prueba de ello, fue la designación y formación del Consejo de Calidad, de los Comités Coordinadores, del Gerente de Calidad y de los Facilitadores. Todas figuras claves que impulsaron definitivamente al Programa.

2. Formación del Consejo de Calidad

Constituido por los Directores de la Compañía, el Consejo de Calidad está capacitado para:

- Definir objetivos, estrategias y políticas básicas.
- Asegurar el apoyo de las acciones y objetivos.
- Disponer los recursos necesarios que permitan iniciar y mantener la filosofía.
- Nombrar un coordinador por cada Dirección.
- Aprobar o rechazar los proyectos.
- Evaluar la marcha del programa.

3. Formación de los Comités de Calidad

Constituido por representantes de las Direcciones, los Comités están capacitados para:

- Preparar el Plan anual de Mejora Continua para la Calidad.
- Seleccionar los Proyectos de Mejoras Enfocadas.
- Supervisar el avance y aplicación de todos los pilares del plan.
- Confeccionar los informes de la misión de los proyectos elegidos.
- Seleccionar los miembros del equipo y los facilitadores.
- Proveer recursos y apoyo a los equipos de trabajo.
- Realizar el seguimiento, avance y revisión de los trabajos.
- Garantizar la ejecución de soluciones.
- Proveer reconocimientos.
- Participar en equipos de trabajo.
- Proveer la capacitación adecuada.

4. Formación del gerente de calidad

El Programa de desarrollo del Gerente de Calidad tuvo en cuenta en su diseño aquellos aspectos complementarios del perfil del candidato a ocupar esta posición. Los aspectos fundamentales tenidos en cuenta para su selección fueron:

- Experiencia en posiciones gerenciales, credibilidad suficiente, buen potencial de desarrollo y una visión general del negocio y de la Organización.
- Capacidad para mantener una efectiva comunicación con todos los niveles de la Organización.
- Persona con empuje, persistente y claro al presentar sus ideas, persuasivo y con capacidad para pensar en positivo.

De acuerdo al perfil considerado, se complementó su formación con el siguiente plan:

ETAPA	OBJETIVOS	METODOLOGIA	TIEMPO
1era. ETAPA	Involucrarse activamente con los programas de entrenamiento desarrollados en Bridas, previos a su gestión.	Capacitación personalizada con consultor externo	1 semana
2da. ETAPA	Investigar cómo se están llevando a cabo Programas de Mejora Continua en otras empresas. Brencchmarking	Visitas a diferentes empresas de la industria petrolera americanas con proyectos de Calidad funcionando.	2 semanas
3era. ETAPA	Desarrollo profesional	Seminarios realizados en el exterior: "Benchmarking for World-Class Leadership", "Teaching Quality Improvement Tools", "Making Quality Happen" y "Facilitating and Leading Quality Improvement Teams" en JURAN INSTITUTE, USA	3 semanas

Como resultado de este desarrollo, el Gerente de Calidad está en condiciones de:

- Estar activamente involucrado en la puesta en marcha y coordinación de las actividades de Mejora Continua.
- Promover los conceptos de esta nueva filosofía adoptada.
- Asesorar a la Organización en temas de Calidad y mantener informados a los sectores sobre el desarrollo del Programa.
- Asistir al Comité de Calidad en el desarrollo y preparación de las estrategias anuales de Calidad y en la revisión de las metas a alcanzar.
- Ser el enlace entre los distintos sectores que operan con el Programa de Mejora Continua.

5. Seminario de Formación de Facilitadores del Programa de Mejora Continua

¿Qué objetivos perseguimos con esta actividad?

- Definir el rol y las funciones del facilitador, refiriéndolos a las 6 claves y a la implementación de un proceso Mejora Continua
- Identificar y operar algunas de las herramientas propias del programa

- Reconocer y administrar las variables de la cultura organizacional en función del cambio.
- Profundizar las habilidades necesarias para dinamizar un grupo de trabajo.

¿Cómo se lleva a cabo este Seminario en Bidas?

Para alcanzar los objetivos propuestos, la Cía. realizó, hasta la fecha, un total de 04 actividades en todas las bases del interior del país y en Bue. En este momento Bidas cuenta con 60 facilitadores formados y cumpliendo su función. Los participantes son seleccionados por la Dir. de RR.HH. y la Gcia. de Calidad, observando a aquellos candidatos que se distinguen por su calidad de comunicación con todos los niveles de la organización, su capacidad de aprender, su espíritu innovador y alta iniciativa.

El Seminario de Formación de Facilitadores en Mejora Continua, es un programa intensivo de 48 hs. de capacitación, donde se incluyen contenidos teóricos y ejercitación práctica. La actividad es dictada por consultores externos en conjunto con expertos de la Gcia. de Calidad, logrando diseñar un Programa de Mejora Continua especialmente adaptado para nuestra Cía.

¿Cuál es la importancia de un facilitador dentro del Programa de Mejora Continua?

El facilitador "facilita" el desarrollo de individuos o grupos hacia la nueva filosofía adoptada por la organización. Dentro de esta función global, las tareas específicas que están llevando a cabo los facilitadores dentro de la Cía. son:

- propiciar reuniones de los equipos de trabajo;
- analizar y proponer acciones correctivas, instrucciones y procedimientos;
- actuar como agente de cambio, posibilitando así la mejora de los procesos,
- conformar equipos de trabajo;
- concientizar y capacitar al personal sobre el Programa de Mejora Continua;
- aplicación de las herramientas de medición específicas del Programa.

6. Seminario de Introducción a la Mejora Continua

¿Qué objetivos perseguimos con esta actividad?

- Transmitir los conceptos y los modos de aplicación de la filosofía de Mejora Continua, permitiendo así, trasladar este modelo de gestión a la organización.
- Convertir a los participantes en portavoces proactivos que ayuden a la difusión de los valores de este Programa.

¿Cómo se lleva a cabo este Seminario en Bidas?

Este seminario está destinado a todo el personal de la Cía. y han participado, hasta la fecha, aproximadamente 600 personas. La actividad se desarrolla en 4 hs., actuando como instructores Facilitadores o consultores externos.

También estos conceptos introductorios están incorporados en nuestros programas de inducción destinados a los empleados que se incorporan a la Cía.

9. Otras Actividades claves complementarias

El Desafío del Liderazgo

¿Qué objetivos perseguimos con esta actividad?

A través de este seminario la Cía. intenta que los participantes puedan aumentar sus capacidades para:

- Identificar sus puntos fuertes como líder y las áreas que debe mejorar.
- Trabajar más efectivamente como miembro de un equipo.
- Inspirar a otros para que compartan con Ud. una visión en común.
- Enfocar, mediante su ejemplo, el esfuerzo de otras personas hacia principios claves.
- Comunicar a otros sus principios y creencias principales.
- Reforzar las capacidades de los demás para lograr la excelencia.

¿A quién está dirigido?

Esta actividad está dirigida a los Directores y Gerentes de la Cía.

¿Cómo se lleva a cabo este Seminario en Bidas?

Este seminario es dictado por un consultor externo y se extiende a lo largo de 2 jornadas que totalizan 16 hs. de capacitación.

Nuevos Paradigmas de Negocios

¿Qué objetivos perseguimos con esta actividad?

- Visualizar la constante adaptación que deben sufrir los roles de la Dirección y la Gerencia ante el desafío de los nuevos negocios.
- Resaltar al "cambio" como centro de atención de la cultura empresarial.
- Generar un nuevo modelo de gestión gerencial.

¿A quién está dirigido?

Esta actividad está dirigida a los Directores y Gerentes de la Cía.

¿Cómo se lleva a cabo este Seminario en Bidas?

Este seminario es dictado por un consultor externo y se extiende a lo largo de 2 jornadas que totalizan 16 hs. de capacitación.

CONCLUSIONES

El programa de Mejora Continua ha transitado en la empresa un largo camino, durante el cual se han cumplido diferentes etapas. Todas ellas de suma importancia y con logros trascendentes para la consolidación de esta filosofía.

Como todo proceso de cambio genero ansiedades y resistencias que solo pudieron bajarse demostrando con hechos lo que se decía con palabras. Y este fue nuestro principal desafío.

El planeamiento de las acciones educativas fue y sigue siendo un factor clave para el éxito del programa.

Desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarios en el personal fue fundamental para conseguir los resultados obtenidos a la fecha.

Pero este proceso es continuo. Fue fundamental el haber promovido a la educación permanente como un valor en la compañía, al igual que la creatividad y por supuesto el reconocimiento de los logros.

Pero hay algo que aprendimos que es clave: el implantar un proceso de calidad en una compañía no es dar cursos de capacitación, sino cambiar la cultura de la organización. Desde este punto de vista, la organización debe estar dispuesta a invertir, fundamentalmente tiempo de la gerencia, en guiar, alentar, orientar y dar el ejemplo a las jefaturas y supervisión para que el cambio buscado se produzca.

Definitivamente, el haber encarado un proceso de Mejora Continua fue una excelente estrategia de la empresa. Una acertada inversión para el cambio y la transformación organizacional.