



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO



● **CALIDAD Y MEJORA CONTINUA:
LA GESTIÓN INNOVADORA COMO CAMINO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL**

● **ANEXO 5: MEJORA CONTINUA**

MEJORA CONTINUA

“Mejora Continua... ¿hacia dónde?”

Puede parecer que el gerente de una Organización, sea privada o pública, no la dirige hacia la competitividad, es decir hacia la supervivencia, si no tiene en su despacho un “papel” de ISO, o mejor aún, un “sello de EFQM”.

Fundación Navarra para la Calidad 01/06/2003Y por supuesto debe hablar con aire de entendido, de procesos, de mejora continua, de gestión del conocimiento, de benchmarking, de calidad total, de seis sigmas, de cuadro de mando,...y de otras mil etiquetas que los del mundo de la Calidad se inventan de continuo.

A muchos de ellos les queda una secreta sensación: “hay que estar a la moda” aunque en el fondo tampoco aporta nada nuevo. Incluso se llega a considerar la calidad como un costo en el capítulo de imagen/marketing. Y por supuesto, para preparar las auditorias de certificación están los del Dpto. de Calidad, que “preparan los papeles para pasar el examen”,...y hasta la próxima revisión.

¡¡¡Penosa forma de tirar el dinero que ello requiere!!! Desgraciadamente este perfil de gerente va a poder sobrevivir por poco tiempo. Los nuevos modelos ISO (tanto el 9001 de Calidad como el 14001 de medioambiente, como la OSHAS de prevención riesgos laborales) como la EFQM de calidad total requieren que la organización “viva” los requerimientos de los modelos. Si el gerente no ejerce su liderazgo efectivo de esa operativa y todo el equipo humano trabaja de forma coherente con un planteamiento único, el “papel ISO ” ya no podrá seguir decorando las paredes de la empresa o la puntuación EFQM nos pasará de una discreta mediocridad.

La mejora continua, una de las claves de la mejora de la competitividad, no podrá ser decidida de forma “latina” por la genialidad de unos colaboradores creativos. Estos modelos en su edición del siglo XXI, requieren que todas las actuaciones/planes de la entidad sean coherentes con la definición del “a dónde vamos” y “qué queremos ser a medio plazo”, lo que en términos de calidad se llama Visión y Misión. A partir de esas respuestas podemos definir un plan estratégico, desde el más elemental de una Pyme escrito en 5 líneas, hasta el más sofisticado que ha requerido una larga sesión de trabajo del equipo empresarial.

...y es a partir de ese Plan estratégico cuando debemos priorizar las áreas detectadas como “a mejorar”; sólo una vez definido este orden de prioridades deberemos aplicar el “genio latino” en la resolución de las más interesantes.

Este planteamiento, que visto fríamente parece obvio, plantea muchas incongruencias en la vida real. Muchas veces se definen objetivos de trabajo cuyos resultados son espectaculares pero que “ riegan fuera del tiesto”, ya que el único tiesto debe ser el Plan estratégico. Evidentemente para “regar en el tiesto” hay que tener tiesto; y no es realista que muchas entidades públicas no tengan su Plan estratégico cuando hay infinidad de pymes/micropymes (y algunas medianas empresas) en las que la intuición del gerente crea/modifica/destruye la forma actuar de la empresa sin haber pasado el filtro del análisis y la reflexión que produce el Plan.

Para ponerlo más complicado, es asimismo fundamental que la mejora continua se realice con el filtro de procesos. Dado que el cliente sólo aprecia lo que pide y lo que recibe, toda la gestión interna de suministro debe quedar englobada en diversos procesos encadenados. Pero no todos los procesos son igualmente importantes de cara al cliente. La mejora continua debe priorizar los procesos estratégicos y operativos.

La conclusión de la dinámica de mejora continua es que debe estar encajada en un planteamiento previo de empresa. De lo contrario podemos estar ofreciendo “brindis al sol” sin que realmente vayamos asegurando la competitividad eficaz de la entidad en la que trabajamos.

José Ochoa Berganza
(Artículo opinión para “SUPLEMENTO CALIDAD
NEGOCIOS 14 Noviembre 2002”)