

El futuro de la calidad en el sector químico-farmacéutico

Conrado López Gómez
Laboratorios Servier, S.A. Toledo

En los últimos diez años las empresas farmacéuticas de todo el mundo han estado bajo una tremenda presión. Algunas han sido machacadas por la competencia internacional, otras por nuevas compañías de emprendedores que redefinen los negocios y otras encuentran nuevas tecnologías creando formidables alternativas. Algunas empresas líderes han cambiado muy rápidamente. Algunas de estas nuevas empresas se han convertido ahora en protagonistas principales. Otras empresas están todavía enganchadas en batallas diarias para sobrevivir.

Muchas empresas han descubierto que todas sus reestructuraciones radicales, reingenierías, recortes y numerosos programas de Calidad puede que les hayan ayudado a sobrevivir, pero aún no tienen una ventaja distintiva en Calidad. Su futuro estará determinado por tres áreas clave: alineamiento, vinculación y réplica. Combinados con los conceptos fundamentales de la gestión de la Calidad (mejora continua, orientación al cliente y valor de cada empleado) estas tres áreas clave crearán nuevas oportunidades para el liderazgo en el mercado. Todo esto implicará a toda la plantilla en formas en que solamente hemos empezado a comprender.

ALINEAMIENTO Y ESTRATEGIA

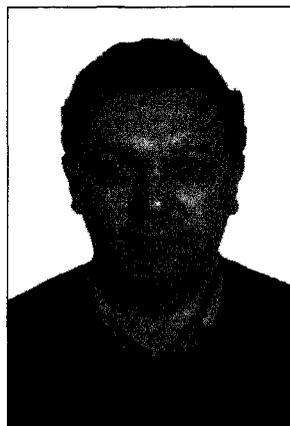
Un reciente estudio de la Asociación de Empresas de Consultoría de Gestión encontró que los directivos estaban todos de acuerdo que la estrategia del negocio es ahora mismo el factor de gestión más importante y se mantendrá así al menos durante los próximos cinco

años. En los últimos años, ha habido un nuevo entendimiento de la importancia de la estrategia. Esta estrategia debe incluir:

1. Una clara visión de hacia dónde va la empresa. Esto debe estar enunciando claramente y comunicado a todos y cada uno de los miembros de la organización en un lenguaje que él o ella puedan entender.
2. Definiciones claras de un pequeño número de objetivos clave que deben ser logrados si la empresa pretende realizar su visión.
3. La traducción de estos objetivos clave a través de toda la organización de manera que cada persona conozca cómo al hacer su trabajo ayuda a conseguir los objetivos de la empresa. Este alineamiento de todos los empleados con las máximas prioridades de la compañía es absolutamente crítico.

Implicación de los clientes, proveedores y competidores

Uno de los mayores cambios en el proceso de planificación estratégica ha sido la inclusión de muchas capas de la plantilla, clientes, proveedores e incluso competidores en el proceso de planificación. Estos cambios están creando un nuevo grupo de "palabrejas": co-evolución, ecosistemas de negocios, intenciones estratégicas, diseños de negocio, competencias básicas, teoría de juegos y oportunidades de espacios blancos. Las diferencias clave incluyen la creación de redes de nuevas relaciones con



Conrado López Gómez

clientes, proveedores o rivales para ganar nuevas ventajas competitivas, nuevos mercados y nuevas oportunidades.

Implicación de los empleados.

El segundo gran cambio ha sido la inclusión de un gran número de empleados de todas las edades, niveles y puestos funcionales en el proceso de planificación. Una empresa americana lanzó hace

cuatro años una importante iniciativa estratégica implicando a 2.500 de sus 55.000 empleados. Un grupo de 150, que constituían el núcleo, trabajó a tiempo completo durante un año coordinando las informaciones del grupo más grande. Un grupo farmacéutico, de Francia, implicó a 250 empleados en su revisión estratégica del último año. El responsable de desarrollo estratégico informó que la implicación de más personas no sólo hacía más viable su habilidad para implantar la estrategia sino que ganaban un alto grado de compromiso en el proceso.

Para ser efectivo, la planificación estratégica de Calidad, debe ser utilizada como una herramienta, un medio para un fin y no como un objetivo en sí mismo. Debe ser un esfuerzo que implique a todas las personas de la organización. Debe incluir las actividades existentes, no sólo añadir más actividades al ya rebosante vaso. Finalmente, debe ayudar a la alta dirección a encarar las decisiones difíciles y dar prioridades, y eliminar muchas de las actividades actuales, no solamente empezar algunas nuevas.

Implicación del cliente

El tercer cambio ha sido extremar la focalización incluso a veces la obsesión en los clientes. La nueva planificación estratégica empieza con los clientes. Hewlett Packard, líder en instrumentación para el sector farmacéutico, lleva tanto a clientes como a proveedores juntos con los Directores Generales de muchas unidades de negocio diferentes para trabajar en las estrategias. Muchas de las ideas para nuevas oportunidades vinieron directamente de los clientes.

Despliegue

Muchas empresas se paran, al crear su plan estratégico. Sus planes se preparan y presentan de una forma muy bonita pero luego no ocurre nada. De alguna manera asumen que preparando y distribuyendo los planes de un número selecto de directivos es como realmente van a conseguir que ocurran las cosas. Nada puede estar más lejos de la verdad. Para conseguir de verdad resultados estos planes deben estar cuidadosamente desplegados a través de toda la organización. Todos los empleados deben alinearse claramente con los objetivos claves de la empresa. Todos los empleados deben entender los objetivos estratégicos y cómo él o ella contribuyen. Cada objetivo estratégico debe ser dividido en subobjetivos y éstos a su vez subdivididos en objetivos anuales. Después, hay que definir claramente los proyectos de trabajo específicos que apoyan los objetivos anuales. Debemos asignar prioridades claras, establecer mediciones específicas y proporcionar los recursos para alcanzar los resultados deseados para cada proyecto.

VINCULACION (GESTION DE PROCESOS O PENSAMIENTO SISTEMATICO)

En menos de diez años muchas empresas alrededor del mundo han abrazado al concepto de la reingeniería con un fervor que desafía a los propios prescriptores. Liderada en los primeros años 80 por compañías americanas y popularizada en el best-seller de Michael Hammer Reingeniería de la Empresa, la reingeniería se ha convertido en una herra-

mienta común en las corporaciones en todo el mundo. La definición de reingeniería de Hammer como "el rediseño radical de los procesos del negocio para una mejora drástica" cautivó y excitó la imaginación de muchos directivos alrededor del mundo. Ahora Hammer cae en la cuenta de que "la palabra clave en la definición de la reingeniería es "proceso": una serie completa de actividades de principio a fin que conjuntamente crean valor para el cliente".

Según han ido redescubriendo las empresas la importancia de vincular sus actividades entre todas las funciones y departamentos en la organización también han redescubierto lo crítico que es pensar cuántas otras muchas actividades están realmente en series. A menos que vinculemos nuestros esfuerzos cruzados a todas las partes de la empresa fallaremos en alcanzar los resultados que tan desesperadamente necesitamos.

Con este énfasis crítico en la vinculación (o gestión de procesos) las palabras gestión de Calidad Total y reingeniería convergen. Una constante fundamental de la gestión de la Calidad desde Shewhart en 1920 (sino antes) ha sido la importancia de controlar los procesos. Después Deming desarrolló las ideas de Shewhart como el control estadístico de procesos y Juran lideró los conceptos de mejora de procesos. Cuando las empresas líderes se movieron rápidamente hacia actividades de mejora en los años 80, la necesidad de la gestión de procesos estuvo más clara. En las plantas de fabricación la serie natural del trabajo estaba clara. Si alguna parte de la línea de ensamblaje fallaba o creaba un cuello de botella la línea completa sufría. Lo que no estaba tan claro era como muchos de nuestros procesos administrativos eran también sistemas de series. Si cometemos un error en una etapa de la recepción de pedidos no hay forma de que seamos capaces de completar el pedido del producto o del servicio a tiempo y correctamente.

Los pasos críticos para gestionar las vinculaciones críticas y hacer cambios drásticos y mejoras continuas en los procesos clave están ahora bien definidos. El primer paso es identificar los procesos clave de la organización. Hay

numerosos métodos para hacer esto pero el problema crucial es reducir la lista a los pocos importantes y asegurarnos que todo el mundo lo conozca. El siguiente paso es la creación de las mediciones necesarias. Muchas empresas tienen largas listas de mediciones para casi todas las tareas de la organización. Muchas de estas mediciones están focalizadas en actividades departamentales y muchas están relacionadas con el presupuesto. Pero estas mismas empresas tienen solo escasas mediciones de los procesos críticos que conducen al éxito de la empresa. No pueden decir cuanto tiempo pasa desde la recepción de un pedido de un cliente hasta el momento en que éste recibe los bienes o servicios, y mucho menos el tiempo hasta que se cobra. No saben realmente el coste real de procesar el pedido, servir el producto o proporcionar un servicio de seguimiento.

El paso final en la gestión de las vinculaciones críticas es realmente ponerse serios sobre la gestión de estas vinculaciones. Sin cambios importantes en la estructura de la organización, sin asignación de propietarios de procesos, sin realineamiento de las autoridades y responsabilidades es difícil que ocurra algo.

Aunque la gestión de la Calidad ha tratado sobre la planificación, la mejora y el control de los procesos durante muchos años, aún no hemos desarrollado todo el entendimiento, herramientas y mediciones necesarias para gestionar en este nuevo camino crítico. Este es un importante reto para el futuro.

Clientes del proceso.

Todos sabemos que la palabra más importante en la definición de un proceso es "cliente". Como muchos de nosotros hemos descubierto en la pasada década, el cliente sólo ve la empresa como el resultado de los procesos. Al cliente no le preocupa cómo está organizada la empresa, quién reporta a quién y cuáles son los diferentes puestos que hay, e incluso donde están ubicados los diferentes departamentos. El cliente no se preocupa siquiera de qué parte de los bienes o servicios son producidos por la empresa, los proveedores de la empresa, o los competidores de la empresa. El

cliente exige productos, los quiere servidos exactamente cuando se le prometen, quiere que el servicio requerido esté dispuesto cuando lo necesita y quiere las facturas exactamente de acuerdo a como las ha exigido.

Si el proceso no está proporcionando valor al cliente, el proceso está produciendo pérdidas. Hay muchos subprocesos en una empresa (y probablemente unos pocos procesos) que existen fundamentalmente como facilitadores de la empresa para producir valor al cliente, pero la mayoría de los procesos clave deben estar relacionados con el cliente. Las empresas que olvidan la dominancia del cliente hoy se arriesgan a una muerte temprana.

Valor añadido.

La segunda clave de la gestión de procesos es determinar exactamente que valor es añadido en cada etapa del proceso. Cuando vemos una orden de compra de un libro de 3000 pesetas con seis firmas que ha llevado seis semanas procesar, tenemos que creer que hay una forma mejor. ¿Qué valor ha añadido este proceso?. Las organizaciones a través de todo el mundo se sorprenden al aprender cuántos pasos tienen en sus procesos clave, cuántos de ellos no tienen ningún valor, y cuánto se pierde en tiempo y en esfuerzo.

Si nos centramos en la reducción del tiempo del ciclo podemos ver claramente cómo están de mal gestionados nuestros procesos clave. La organización Royal Leicester Infirmary redujo los procedimientos de exámenes neurológicos de 40 días a un día y eliminó el 40 por ciento de los costes administrativos rediseñando el proceso de cómo 14 departamentos trabajan conjuntamente.

Trabajo en equipo.

El tercer área clave de la gestión de las vinculaciones críticas es darse cuenta que la mayoría de los procesos clave atraviesan muchas de las diferentes áreas de la empresa. Para gestionar estos procesos con éxito, se requiere un enfoque basado en equipos implicando a los empleados con nuevas habilidades, nuevo entendimiento de la estrategia de la empresa, de los objetivos y de los

competidores, y nuevas herramientas para hacer más rápidamente su cada vez más amplio trabajo.

El reto para el futuro es continuar identificado estas habilidades, herramientas y entendimientos y saber cuál es la parte del conocimiento básico esencial de la empresa que debe ser enseñado a todos los empleados y cuáles son las nuevas habilidades y herramientas que debemos tener. Las empresas que hace unos años pensaban que podían pasar a toda prisa a través de un "programa de formación en Calidad" y haber terminado con ello están encontrando que la formación se ha convertido en una prioridad a tiempo completo.

Muchas de las ideas de gestión de procesos, trabajo en equipo, y habilidades para la resolución de problemas están ahora encontrando su camino en las escuelas de negocios y de ingeniería, pero las empresas necesitan rápidamente introducir a todos los empleados a los procesos clave, a las mediciones utilizadas, y a la manera en que la compañía continuamente desafía y cambia la actuación de sus procesos.

RÉPLICA

Probablemente la más poderosa y la menos entendida forma de acelerar drásticamente los resultados de los esfuerzos en Calidad es la potente tercera fuerza, la replica. No hace mucho se revisó el progreso de un grupo internacional. El Director General estaba justificadamente orgulloso de algunos de sus logros. En uno de sus centros de trabajo un problema realmente crónico había sido solucionado- los ahorros eran de más de 350.000 dólares al año. En otro centro, un problema crónico diferente, había sido reducido en un 75 por ciento. El aumento de los ingresos fue de unos cientos de miles de dólares.

No fue difícil para el Director General hacer números. Si cada uno de sus más de 250 centros de trabajo podían duplicar estos resultados la compañía superaría sus objetivos financieros para el próximo año. Pero sabía como sería de duro conseguir que cada centro de trabajo entendiera lo que se había hecho en estos dos centros, modificar el enfoque para ajustarse a sus situaciones y

aplicar una metodología de resolución de problemas similar y conseguir resultados similares.

¿Por qué la réplica es tan dura?

Cuando nos referimos a la réplica estamos aprendiendo de primera mano la resistencia al cambio, el terrorífico síndrome de "no-inventado-aquí", las inmovibles creencias de que cada centro es diferente e incluso, la reticencia de muchas corporaciones a "ahogar la innovación y la creatividad" dirigiendo la actuación de las unidades de negocio y las filiales.

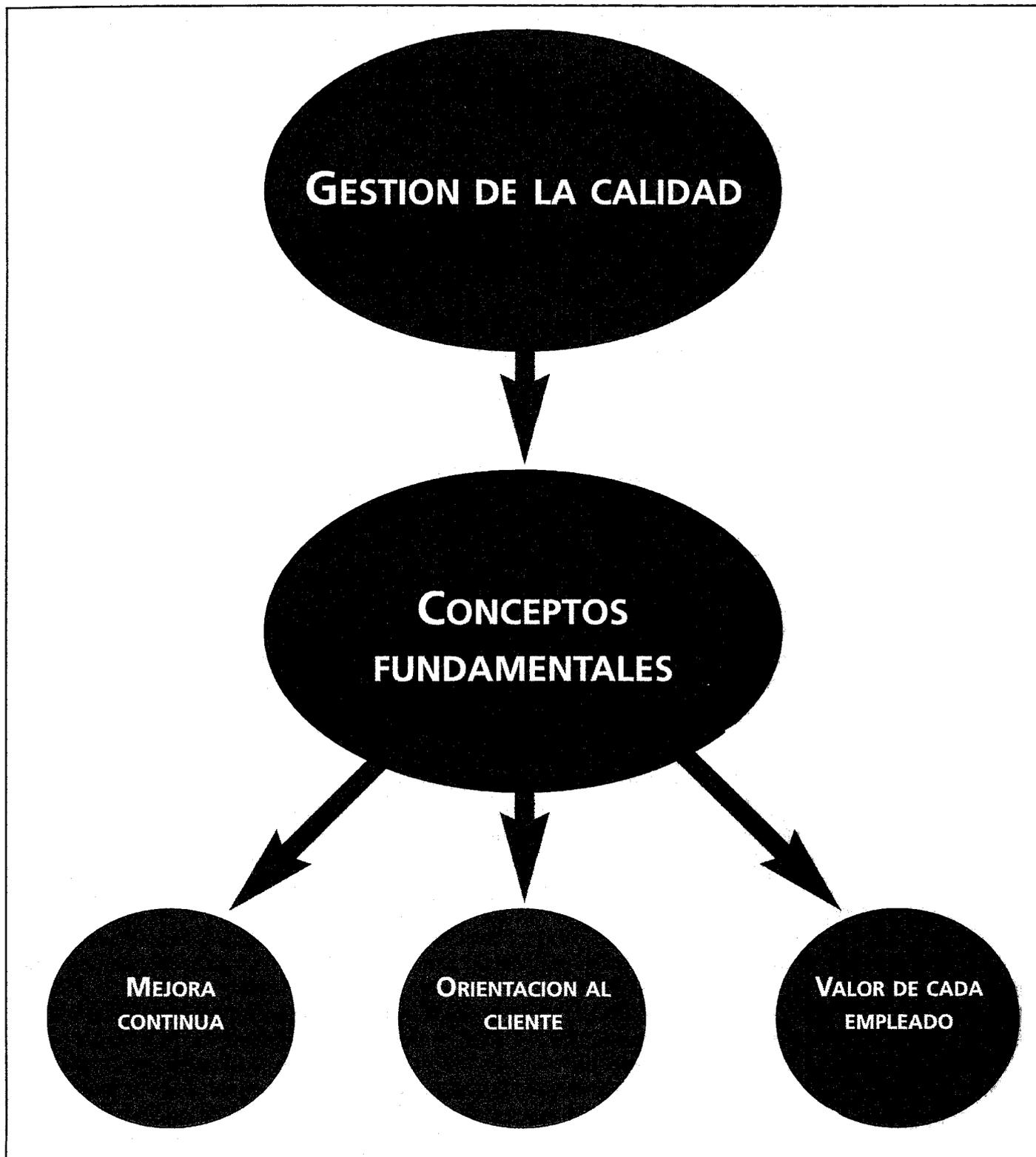
Los problemas permanecen sin resolverse, se inventan e intentan nuevas soluciones, se pierden oportunidades y las compañías se embrollan con bajos ritmos de cambio y decepciones en los resultados.

Las compañías de éxito actúan, hacen que las cosas sucedan. Utilizan medios pasivos para estimular la réplica, utilizan medios activos para forzar la réplica, y hacen de la réplica una obligación de una opción.

Los sistemas pasivos incluyen compartir, reconocer y recompensar, artículos de prensa y presentaciones de equipos. Los resultados de proyectos de mejora de Calidad se dan a conocer ampliamente a través de toda la organización. En estos sistemas asumimos que aquellos que tienen problemas u oportunidades similares van a oír sobre el proyecto, van a obtener la información que necesitan y van a actuar.

Los sistemas activos para compartir fuerzan este tema.

Algunas empresas hacen que el compartir sea parte del trabajo original del equipo. Un ejemplo, es un equipo de una planta de energía en una compañía farmacéutica en Estados Unidos. Su proyecto era la reducción del tiempo de parada en la planta debido a fallos en la bomba. El equipo había hecho un análisis y seguimiento de la fiabilidad de la bomba utilizando el análisis de fiabilidad estándar de Weibull. Estimaron los parámetros utilizando una estimación probable de máximos y finalmente en-



contraron el culpable de la causa raíz usando un diseño de experimentos 3x3x3 de cuadrado latino.

El culpable era un anillo circular hecho con un material que no podía aguantar la corrosión de los líquidos a altas temperaturas. Los resultados de sus experimentos convencieron al fabricante de que debería cambiar el material utilizado en sus anillos circulares. Para

expandir la recogida de datos y probar la mejora, el equipo compartió sus resultados con otras nueve plantas de la empresa y otras veinte plantas en los Estados Unidos.

Otras empresas hacen de la réplica de los resultados parte de los objetivos del siguiente año. Como ahora hay una prueba de que estos resultados se pueden obtener y hay un conocimiento

dentro de la empresa de cómo obtenerlos, la alta dirección se siente cómoda haciendo que unos resultados similares sean parte de los objetivos de negocio en cada uno de los centros de trabajo.

No hace mucho que un Director General de una compañía multinacional europea, anunciaba los notables resultados en la reducción de retrasos en cobros de una unidad de negocio. Después de investi-

gar, se encontró con que el Director Financiero había aplicado métodos de mejora de Calidad directos para reducir el retraso a la mitad. Esto supuso un considerable ahorro. Un rápido cálculo del Director General mostraba que si en cada unidad de negocio se podían alcanzar resultados similares, en el siguiente año los ahorros serían iguales a todos los gastos financieros de la empresa.

El Director General añadió rápidamente, el 50 por ciento de reducción en el retraso de los cobros, a los objetivos de los directores de cada unidad de negocio. Pidió el Director Corporativo de Calidad que desarrollara las medidas necesarias para asistir a cualquier unidad de negocio que necesitara ayuda, y documentar claramente lo que la primera unidad de negocio había conseguido.

Una de las técnicas más exitosas para la réplica es comparar los resultados de la propia organización con otras que desarrollan tareas similares. Este benchmarking de resultados proporciona un objetivo conocido y posible, de mejora. Utilizando los resultados que ya han conseguido otros, podemos fijar un conjunto realista de objetivos que cualquiera, en la organización, sabe que son alcanzables.

ORIENTACION AL CLIENTE

Decir que la orientación al cliente es un concepto fundamental en la gestión de la Calidad probablemente parece obvio. Después de todo, las organizaciones sólo existen para proporcionar bienes y servicios a los clientes. ¿No hemos estado siempre centrados en el cliente?

Para la mayoría de las organizaciones la respuesta a esta pregunta es un rotundo no. Durante el progreso evolutivo de casi todos los sectores industriales, la primera fase es una orientación a la Calidad de los nuevos productos en los términos más básicos. El objetivo es hacer que el condecorado objeto funcione. Los primeros automóviles, aviones y teléfonos eran ejemplos drásticos de esto. No había clientes en el principio, sólo inventores de mirada salvaje tratando de hacer algo que nunca nadie había visto antes.

Los clientes proporcionan poca información en este estadio. La mayoría de ellos, no están siquiera seguros de si quieren estos bienes o servicios. Tienen poco

entendimiento de lo que son, por qué los deberían comprar o lo que hacen y muchos menos ideas de cómo hacerlo mejor. Desgraciadamente, muchas organizaciones no progresan mucho más allá de este estadio. Las empresas orientadas a la tecnología y las sanitarias son dos claros ejemplos visibles.

Personalización masiva.

Una de las tendencias más actuales en los negocios de hoy es la creación de productos personalizados para mercados masivos. Bicicletas, pantalones vaqueros, zapatos, alfombras y otros muchos, están siendo producidos uno a uno de acuerdo a los deseos de los clientes. Los servicios financieros, los servicios hoteleros, de restauración e incluso de sanidad, han sido diseñados y producidos para alcanzar las necesidades individuales de los clientes.

El cliente recibe un perfecto ajuste "personalizado" de sus necesidades. Pero los verdaderos ahorros están en no tener un exceso de inventario que debe ser vendido con descuento o eliminado.

Mediciones

La mayoría de las mediciones de Calidad se desarrollaron cuidadosamente en estándares y no han cambiado durante años. Estos estándares se desarrollaron por la empresa para que el lenguaje fuese cómodo y familiar. En los años 80, se desarrollaron muchas nuevas mediciones, muchas fueron automatizadas o al menos informatizadas, pero estas mediciones están todavía hechas, muy frecuentemente, desde el punto de vista de la empresa. Sólo ahora empezamos a desarrollar unas mediciones que captan el punto de vista de los clientes.

Muchas de estas nuevas mediciones vienen de negocios externos. En los Estados Unidos la encuesta J.D. Powers domina los informes sobre la Calidad de los productos. Las sociedades de consumidores y otros medios están proporcionando hoy una detallada información sobre Calidad no disponible hace sólo unos pocos años. Muchas empresas están sorprendidas al descubrir lo que estos agentes externos opinan sobre lo que realmente quiere el cliente.

Muy frecuentemente las empresas utilizan obsoletas y simplistas medidas de la

"satisfacción del cliente", sin conocer verdaderamente cuáles son las dimensiones de la Calidad desde el punto de vista del cliente o las diferentes prioridades que el cliente otorga a las diferentes dimensiones. Incluso pocas compañías tienen mediciones comparando su Calidad con la de sus principales competidores.

Para muchas empresas el área de mediciones de Calidad desde el punto de vista de los clientes, será un reto clave en los próximos años. Aquellas que fallen en esta tarea, fallarán en conjunto.

Lealtad del cliente

El mayor reto al que se enfrentan las empresas hoy en día es vincular su entendimiento de lo que quieren o necesitan los clientes y las medidas de cómo de bien alcanzan esas necesidades frente al comportamiento real de los clientes. Saber que tienes 4,3 en satisfacción de clientes, no significa nada. Lo que realmente importa es si una calificación de 4,3 en satisfacción está generando negocio o haciendo perder negocio.

Cada vez más empresas están dándose cuenta que mantener a los clientes (reducir la rotación) es mucho más rentable que conseguir nuevos clientes.

El otro factor crítico es qué porcentaje estás consiguiendo del negocio de tu cliente. Convertirse en el proveedor dominante puede tener sorprendentes resultados en el negocio.

En el libro *The Loyalty Effect*, Fred Reichheld documenta muchos de los ejemplos de cómo las empresas han ido más allá de la satisfacción y retención de los clientes. Conseguir la lealtad de los clientes se está convirtiendo en una piedra angular de la planificación estratégica corporativa y de la gestión de procesos.

MEJORA CONTINUA

En los inicios de 1995, McGraw-Hill celebró su 30 aniversario de la edición del clásico doctor Joseph M. Juran, *Managerial Breakthrough*. Este libro documentaba por primera vez el enfoque estructurado que muchas compañías habían utilizado para alcanzar mejoras radicales a centenares e incluso a millares. En los últimos diez años, el cambio rápido se ha convertido en una forma de vida en muchas compañías.

Pero éste no ha sido siempre el caso. Durante miles de años las sociedades y los gobiernos han estado organizado para preservarse del cambio. En algunas sociedades hacer algo de una forma diferente es incluso castigable con la muerte. En su maravillosa novela *El Egipcio*, Mika Waltari describe cómo un médico en el antiguo Egipto era formado para actuar con 128 diferentes procedimientos. Sólo éstos podían ser llevados a cabo, y sólo había una manera de ejecutar cada uno de ellos. Incluso los artistas eran formados cuidadosamente en la única manera de dibujar un pájaro, un cocodrilo o una persona.

En la Europa medieval los diferentes gremios sectoriales establecieron rígidas normas para hacer cada uno de los productos. Osar experimentar con las formas en que las cosas se hacían o en cómo se utilizaban los materiales eran una buena base para la expulsión del gremio. En el lenguaje bizantino la palabra para cambio era la misma que para peligro. El cambio en las sociedades, en las prácticas productivas, vino muy despacio. Muchas sociedades aguantaban a gobernantes medio bobos antes de arriesgarse a cambiar la forma de gobierno.

Las organizaciones y las empresas se reflejaban en la sociedad. Las empresas eran gobernadas por gruesos manuales organizativos e instrucciones corporativas agrupadas en conjuntos multivolumenes. Las promociones se daban a sólo aquellos que "no desequilibraban el barco". Las fuertes y sólidas jerarquías se creaban para controlar todas las operaciones y el trabajo individual. El sistema de Taylor se utilizaba para definir cuidadosamente cada paso en el proceso de trabajo y el papel de cada persona. Las descripciones de trabajo definían claramente lo que uno podía y lo que no podía hacer.

Las cosas empezaron a cambiar rápidamente en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial. Los japoneses estaban tan atrasados en muchas áreas de la producción comercial que tuvieron que cambiar rápidamente para sobrevivir. Los métodos de mejora continua que perfeccionaron, funcionaron maravillosamente bien. Enfrentados a una potente competencia, muchas empresas norteamericanas empezaron a copiar estas ideas, algunas con gran éxito.

La literatura abunda ahora con ejemplos de mejoras impresionantes. Estas mejoras se han llevado a cabo en empresas de fabricación, hospitales, empresas de telecomunicaciones, agencias gubernamentales a todos los niveles, todo tipo de empresas de servicios y en colegios. Los nombres de los medios utilizados para alcanzar estos resultados se han convertido en bastante familiares para todos nosotros, equipos multifuncionales, círculos de control de Calidad, reingeniería, equipos de acción en Calidad, sistemas de sugerencias de ideas creativas, equipos de mejora de procesos, calidad en el trabajo diario y muchos otros.

VALOR DE CADA EMPLEADO

El valor de cada empleado en una organización es otra idea que suena simple superficialmente. Durante años las empresas han tenido un claro enunciado según el cual la fortaleza de las organizaciones provenía de las personas que trabajaban para ellas. Pero la mayoría de éstos eran sólo enunciados vacíos, huecos. Las empresas están todavía siguiendo ciegamente el sistema de Taylor. Unos cuantos planificadores, gerentes, ejecutivos o ingenieros están planificando todos los pasos de cada proceso, definiendo claramente las palabras para una descripción de los puestos, y forzando a seguir las instrucciones sin pensar.

Hasta la más somera revisión de la historia ilustra qué idea más radical es hacer que cada persona piense, creando ideas, desafiando a la autoridad y haciendo cambios al sistema. Ejércitos enteros han marchado de un sitio a otro con las espadas levantadas exactamente con el mismo ángulo. Los arqueros disparaban justo cuando se les decía. Los mosqueteros marchaban en rangos disparando a la vez, con precisión en las descargas, recargando y disparando otra vez. Pero sólo a las órdenes del comandante.

Las personas han sido formadas en largos programas de aprendizaje por maestros exigentes. Numerosos administrativos transcribían exactamente lo que se había escrito. Las primeras fábricas tenían filas y filas de trabajadores,

haciendo cada uno la tarea exactamente de la misma manera.

El número medio de ideas implantadas por empleado y año en los Estados Unidos es todavía solamente de 0,16. Esto es una idea implantada por cada seis trabajadores/año. En organizaciones donde realmente valoran las ideas y las contribuciones personales de cada empleado, el número es drásticamente superior.

Pero la contribución de ideas es sólo una medida de la contribuciones individuales. Hay otras contribuciones que pueden ser tan importantes o más. Estas incluyen la participación en equipos de mejora y planificación de Calidad, ser miembro de equipos de reingeniería de procesos de negocio, trabajar en el control estadístico de la Calidad y el auto-control de sus propios procesos de trabajo, y trabajar como miembros de equipos de alto rendimiento o equipos de trabajo autodirigidos.

Eastman Chemical llevaba ya casi siete años, en su camino hacia la Calidad, en 1985 cuando empezaron a darse cuenta de la fuerte conexión entre la cultura y los valores de excelencia en Calidad. Su objetivo era identificar, comprender y enfatizar los aspectos relacionados con las personas en su política de Calidad.

Ahora utilizan su proceso de gestión de Calidad, desarrollado internamente, como un vehículo para llevar a todos sus empleados a los esfuerzos de mejora. Utilizan entrelazados equipos de empleados a todos los niveles, para definir cómo cada proceso de trabajo se vincula con el siguiente y con las necesidades y expectativas de los clientes.

Eastman Chemical también ha definido formalmente el "empowerment" como la creación de una cultura "donde las personas tienen el conocimiento, las habilidades, la autoridad, y el deseo de decidir, actuar y responsabilizarse de los resultados de sus acciones y de la contribución al éxito de la empresa". Han implantado esta clara y funcional definición de "empowerment" proporcionando formación, justo a tiempo, en un lugar donde los empleados van a las sesiones con proyectos de mejora ya seleccionados. Los "entrenadores" de Calidad (facilitadores) proporcionan apoyo directo en la vuelta a su trabajo.

