

## Oportunidades de Mejora: A la Mano de Todos

Por: Luís Núñez A.

Dic 2004

En estos días se habla mucho de calidad. Las empresas están empeñadas fuertemente en desarrollar "sistemas de calidad" con la promesa de grandes beneficios. Pero como dicen algunos consultores expertos en el tema, en bastantes casos las empresas no tienen claro para qué es el sistema de calidad y se están adentrando en ellos básicamente porque es una moda, porque algunos de sus clientes están en eso y ellos deben también hacerlo, sea por imagen, regulación u otra razón considerada de peso.

Independientemente de la razón por la que se implemente un sistema de calidad, hay varios objetivos básicos que se busca cumplir.

El mejoramiento continuo es uno de los objetivos básicos de un sistema de calidad. A la fecha hay experiencias suficientemente exitosas que hacen deseable, atractiva, la inversión en estos proyectos. En la línea del mejoramiento continuo, la empresa debe estar atenta a escuchar, no sólo oír, sino a comprender el mensaje y más importante, tomar acción. Debe disponer las energías necesarias para cumplir este cometido.

Las empresas entran en proyectos de calidad con el entusiasmo de mejorar en algo. Mejorar en la capacidad de producción, en el producto mismo, el ambiente de trabajo, etc.

Ahora bien, acordémonos que al hablar de sistema estamos definiendo entradas, proceso y salidas. Que el proceso se realiza por medio de diversos componentes que al interactuar de formas predefinidas, toman las entradas y producen las salidas esperadas. El planteamiento aquí es que existen algunos de esos componentes que pueden ser aplicados por las organizaciones independientemente de si cuentan o no con un sistema de calidad formalmente establecido y aún así obtener frutos positivos. Eso si, con el requisito de querer producir mejoras continuas.

Uno de esos componentes importantes<sup>1</sup> del sistema de calidad es aquel que permite identificar lo que llamo, "oportunidades de

---

<sup>1</sup> Otros son por ejemplo un mecanismo de documentación, un mecanismo de apoyo al planeamiento estratégico, un mecanismo de control de mantenimiento y calibración de equipos, un mecanismo para administración de acciones correctivas, entre otros.

mejora". Las oportunidades pueden venir de varias fuentes y situaciones. Típicamente se habla de fuente interna, los empleados o colaboradores, y externa, de los clientes. Además, esas fuentes pueden generarle quejas o ideas. También podríamos extender el concepto a las oportunidades derivadas de las no conformidades o excepciones<sup>2</sup>, propias de un sistema de calidad ISO 9000.

Las quejas son una oportunidad de mejora. Aunque a la mayoría no les gusta, las quejas son invaluable para mejorar. Lo que pasa en la mayoría de las organizaciones es que se oyen las quejas pero no se escuchan. ¡A cuántos les gusta escuchar a alguien quejándose de un producto o servicio de la empresa! A muy pocos ciertamente. Pero en la queja va implícita la información básica para dar con la solución a un problema de calidad del servicio o producto. Bien canalizada, la queja aportará una oportunidad de mejora para la organización.

Por otra parte, en el otro lado del espectro están las ideas. ¡A todos nos gusta escuchar ideas! ¡Cierto!

Las ideas son una fuente mal aprovechada en estos días por las organizaciones para producir mejoras. Lo típico es que el gerente esté muy ocupado

---

<sup>2</sup> Existen herramientas especializadas para administrar apropiadamente las no conformidades en ISO 9000. Ver [www.vitalit.co.cr](http://www.vitalit.co.cr).

con sus asuntos para darle tiempo a las ideas innovadoras que no están en su línea de trabajo predefinida. Sólo cuando hay necesidad de algún plan para algo se reúne a la gente dizque para "generar ideas" sobre ese algo. Pero lo interesante de esto es que en ese momento podría ser que la gente no esté en su momento creativo, no esté en su mejor momento para generar esas ideas innovadoras. No obstante, si abrimos el espacio para que de manera permanente se generen ideas, nos vamos a sorprender sobre los resultados tan positivos que se obtienen.

Las quejas y las ideas son fuente inagotable de oportunidades de cambio y con ello de innovación.

Las muestras de casos exitosos son muchos en todo el mundo: Baxter Healthcare, Motorola, Toyota, entre muchos otros; han aplicado programas de participación de empleados, colaboradores, que básicamente es un sistema que busca identificar oportunidades de mejora. Estos sistemas han madurado a tal punto en estas organizaciones que se mantienen de forma permanente, siempre renovándose.

En nuestro país hay que destacar el programa del Banco Nacional, "Tengo Una Idea", que de forma pionera en la administración pública ha llevado a cabo el programa de participación de empleados. Liderado por el Departamento de Cultura Organizacional y con un soporte tecnológico

de punta<sup>3</sup>, el programa ha ido cobrando fuerza y aceptación entre todos.

De igual forma hay que destacar el liderazgo de Baxter en este tipo de programas a nivel mundial, creando a lo largo de los años basta experiencia de éxito y liderando su implementación en nuestro país, con la misma plataforma tecnológica utilizada por el Banco Nacional.

Básicamente, estas empresas han creado repositorios de oportunidades de mejora, que son en realidad bases de datos de conocimiento y experiencias que podrían significar ahorros y nuevos productos con los que la organización se verá grandemente beneficiada. Y todo esto a costo muy bajo ciertamente.

Hay elementos clave en la concepción e implementación de este tipo de programas pero con la conducción apropiada toda organización puede hacerlo. Sea que esté o no desarrollando un sistema de calidad.

*Luís Núñez es consultor y gerente de la empresa Vitalit, especializada en soluciones tecnológicas de calidad. Puede contactarlo al:*

*Tel. (506) 5661846*

*Email: [lnunez@vitalit.co.cr](mailto:lnunez@vitalit.co.cr)*

*[www.vitalit.co.cr](http://www.vitalit.co.cr)*

---

<sup>3</sup> Una plataforma tecnológica web que soporta un *workflow* de las ideas y quejas.