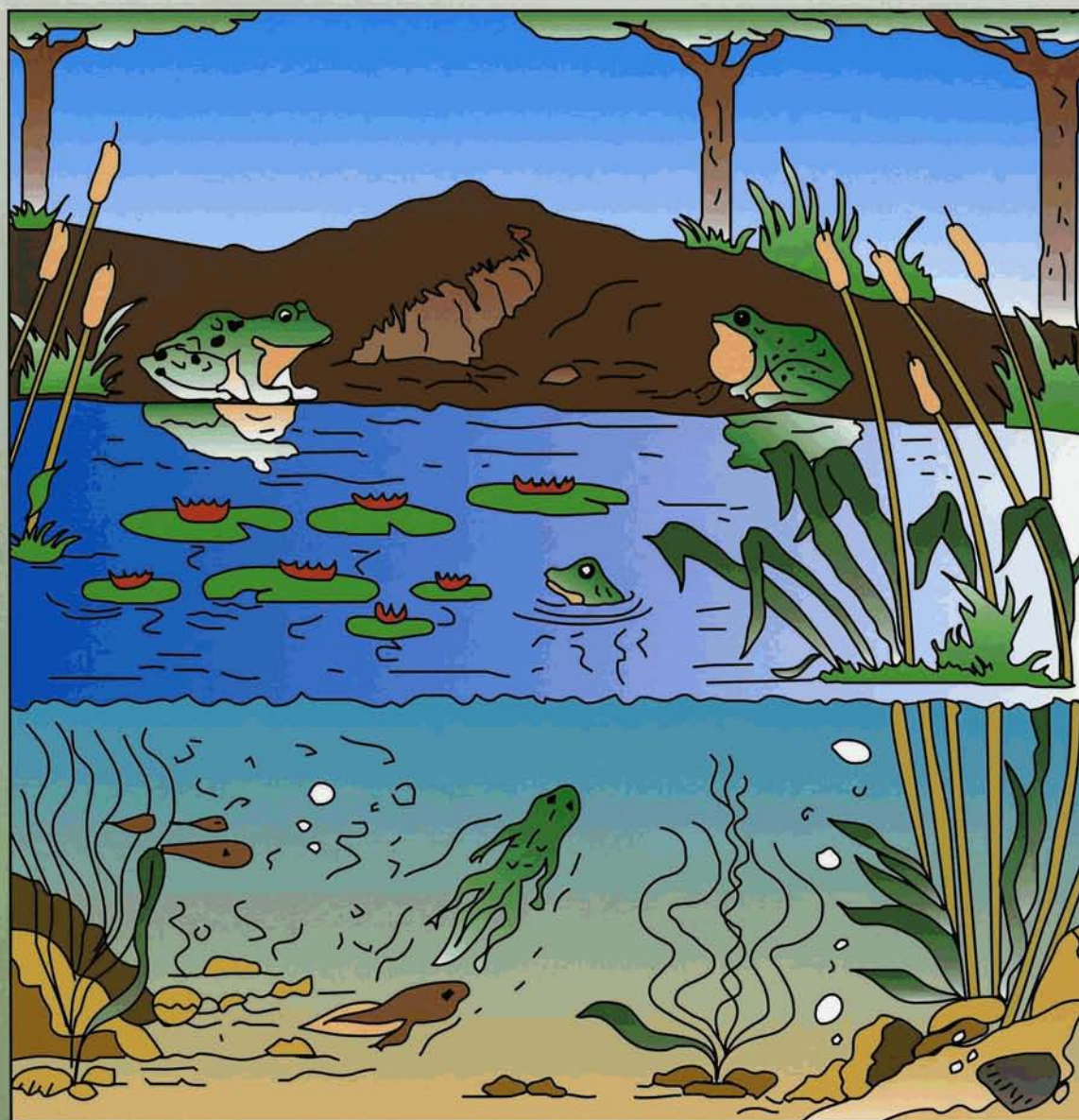


Aprendiendo a cambiar

- El Tiovivo de Agustín
- Transformación y cambio
- Crisis, ¿qué crisis?

- Casos Prácticos:

GASNALSA
NCR
GANADORES BALDRIGE



CLUB GESTIÓN DE CALIDAD

Jornadas de puertas abiertas

IBERDROLA
ARTHUR ANDERSEN
TUDOR

Cómo establecer redes

Patrocinado por:



BANCO BILBAO VIZCAYA

Especial: "Entrevista a Shoji Shiba"



La Crisis del Cambio

Riesgo y Oportunidad

Una reflexión sobre los procesos de estabilidad y cambio en la gestión de la Empresa, desde la perspectiva de una Compañía centenaria, NCR, fundada en 1884.

En su libro ya clásico sobre la Gestión del Cambio, *The Change Masters*, publicado en 1983, Rosabeth Moss Kanter introducía su primer capítulo con una cita del Presidente de NCR en aquella fecha, Bill Anderson, sobre la necesidad de cambio de la industria Americana, que puede invitar a la reflexión ya que entiendo que hoy, catorce años después, es también perfectamente aplicable a España y la Unión Europea:

Arnold Toynbee describió una vez el surgir y la caída de las Naciones en términos de desafío y respuesta. Una Nación joven, dijo, se enfrenta con un desafío para el que encuentra una respuesta de éxito. Entonces crece y prospera. Pero según pasa el tiempo, la naturaleza del desafío cambia. Y si una Nación continúa dando la misma respuesta, con éxito en tiempos pasados, a los nuevos desafíos, inevitablemente sufre un declive y un posible fracaso. Al comienzo de las últimas dos décadas del siglo XX, los Estados Unidos se enfrentan a ese desafío.

(William S. Anderson, Chairman, NCR).

Para todos es evidente que estamos en un dramático proceso de cambio, que sigue avanzando de forma exponencial, en el que no hay vuelta atrás, y que requiere unas respuestas totalmente distintas a las que tradicionalmente solíamos ofrecer. Los avances de las tecnologías de la información -Internet, evolución tecnológica precio/prestaciones-, la mejora de comunicaciones y, como consecuencia, la globalización de los mercados, entre otros factores críticos, nos enfrentan a riesgos muchas veces desconocidos, para los que por tanto no hay respuestas ensayadas.

En una presentación sobre el cambio que hizo Nancy Austin en la reunión anual de Calidad de AT&T de 1992, a la que tuve el privilegio de asistir -NCR fue parte de AT&T del 91 al 95, y en el 92 celebrábamos en N.J. la consecución de dos premios Baldrige-, y en la que participó también Joe Juran con unas reflexiones muy interesantes sobre el liderazgo que pueden ser objeto de un artículo posterior, revisaba Nancy algunos de estos aspectos dramáticos del cambio:

- Hay hoy más de 600 modelos de coches para escoger (y como no tenemos tiempo para leer tanta información acabamos eligiéndole por la recomendación de un amigo).

- En el 75 se captaban 6 emisoras diferentes de TV en el hogar medio americano, en el 92 se captan 30, del

92 de esta charla al 97 ha seguido aumentando, y el ejemplo español es claro hoy con la introducción de las parabólicas y la TV digital.

- Hace unos años había 3 tonos de maquillaje, hoy más de 150.

- Nuestros amigos de National Geographic han tenido que actualizar su famoso Atlas 6 veces en los últimos 6 meses.

- Los globos terráqueos que antes pasaban de generación a generación, ya hay compañías que los hacen de piezas removibles.

- En mi diccionario encontré en 1992 la siguiente definición de cliente "una persona con la que se está forzado a tratar" (!!!).

- Calidad ha pasado de ser un conjunto de números en un gráfico a lo que el cliente quiere...

Podría seguir citando ejemplos de la media hora de charla de Nancy, pero creo que los ya citados caracterizan la dinámica del cambio que intentaba destacar. El aspecto más crítico que nos afecta en la gestión es que los clientes y sus necesidades también cambian muy de prisa, y tenemos que anticiparnos a ellas.

En 1989 realizamos un curso muy interesante sobre la gestión del cambio en las organizaciones, impartido por el Presidente de ODR. En su libro *Gestionando a la velocidad del cambio* (1), Daryl R. Conner nos presenta un ejemplo de esta velocidad exponencial del cambio con un acertijo infantil, en su tercer capítulo, bienvenido al día 29:

El primer día, un gran lago contiene sólo un pequeño grupo de juncos. Cada día el número de juncos se dobla, hasta que el día 30 el lago está totalmente lleno de juncos. ¿En qué día está llena de juncos la mitad del lago?

La respuesta es obviamente el día 29. Lleva 29 días al lago llenarse hasta la mitad, pero sólo un día más para llenarse del todo. Imaginemos que los juncos es el conjunto de cambios al que se enfrenta el mundo. Imaginemos que la posibilidad humana de afrontarlos la representa la capacidad del lago. ¿Qué pasa al acercarse el día 29?

Una manera de afrontarlos puede ser el no tratar de irse ajustando a cada cambio, dado que a la velocidad que cambia el entorno esto llega a ser imposible, sino introducir una gestión por principios y valores, capaces de alinear las actividades de las personas de la empresa en una dirección alineada con su visión, misión y creencias fundamentales.

Esta gestión por valores se debe integrar en un Sistema Total de Gestión, donde el liderazgo establezca la dirección, y con atención prioritaria a las necesidades de Clientes y Empleados, trabajemos todos en la mejora continua de nuestros procesos. La parte final de este artículo es una revisión del Sistema NCR.

En este sistema, es básico obtener la participación entusiasta de todos los empleados, y proporcionarles el necesario empowerment para tomar por sí mismos las decisiones correctas según se presenten, dentro del marco de actuación fijado por dirección. Con la velocidad del cambio, no cabe el esquema de decisión jerárquica al estilo militar -el general da la orden al coronel, que la transmite al comandante, que la transmite al capitán... cuando llega al soldado probablemente, con esta dinámica de cambio de hoy en día, ya no tiene sentido la ejecución de esa orden-.

Una ilustración del alineamiento que se apunta aquí nos la dio Stephen Covey en su charla en la conferencia de calidad AT&T del 93. Hizo poner en pie a los 500 ejecutivos de AT&T presentes en la misma, y les dijo que sin abrir los ojos extendieran el brazo señalando el norte. Tras pedir que abrieran los ojos, pudimos constatar que cada uno apuntaba hacia un lado distinto. Dejando a un lado lo que puede chocar con nuestra cultura esta imagen de ejecutivos con posturas extrañas, ofrece una clara imagen de la necesidad de alineamiento de todos los recursos de la empresa con su visión y misión, el norte de la empresa, para conseguir los resultados requeridos en este entorno cambiante de hoy en día.

En términos concretos, lo que se pretende con este enfoque es compartir una serie de valores y principios básicos entre todas las personas de la empresa, a través de un fuerte liderazgo que fomente su participación y toma de decisiones dentro del marco establecido. Se debe dar formación en valores y principios, revisando situaciones hipotéticas donde se analicen las posturas a tomar, liderar con el ejemplo, e incluir en objetivos el cumplimiento de los valores, debiendo destacar las actuaciones prácticas donde se hayan ejercitado.

En NCR, se trabaja de esta forma con nuestros Valores Compartidos: Respeto Mutuo, Dedicación al Cliente, Máximos Niveles de Integridad, Compromiso con la Excelencia, Dedicación al Exito, siguiendo el esquema anterior de liderazgo-formación-evaluación para internalizarlos. Lo que se pretende con ello es crear una respuesta de todos siempre en la misma dirección de interés para NCR frente a estímulos similares, en base a esa cultura y principios comunes, sin el proceso análisis-decisión y el recorrido por la cadena de mando, lo que requiere tiempo para la respuesta. Igual que consideramos que si un proceso es correcto, sus resultados también lo serán, también pensamos que si los principios asumidos son correctos, las respuestas individuales también lo serán.



VALORES COMPARTIDOS

Usamos nuestros Valores Compartidos para dirigir nuestro comportamiento, guiar nuestras decisiones y lograr nuestros objetivos de negocio

- Respeto Mutuo
- Dedicación al Cliente
- Máximos Niveles de Integridad
- Compromiso con la Excelencia
- Dedicación al Exito

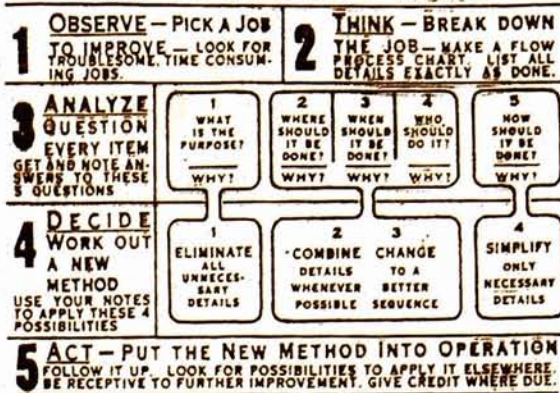
Nos movemos pues en un entorno en el que se llega a la aparente contradicción de que como todo se mueve tan de prisa, no tiene objeto intentar moverse a esta velocidad a la que nunca vamos a llegar, y es mejor centrarse en lo fundamental, en los aspectos básicos de la gestión, en prevención y planificación, en liderazgo, participación, gestión por procesos, asociación con clientes y proveedores. ¿Es esto nuevo?

Lo que es evidente es que cada vez hay más cambio, y que cada vez hay que reaccionar más de prisa, pues cuando entendemos bien una situación, ésta ya puede haber cambiado y nuestro análisis no ser válido. De todas formas, siempre ha existido el cambio. Un ejemplo curioso aparece en los distintos Logos NCR en nuestros más de 100 años de historia, donde se puede observar que, por los motivos que fuera, éste cambió 6 veces de 1901 a 1909. Si esto fuera un síntoma de cambios significativos en la empresa, hay que concluir que también había cambio a principios de siglo.



Hace un par de meses, fue para mí una sorpresa la planilla que llegó a mis manos de cómo simplificar el trabajo, distribuida por NCR a sus mandos en Octubre de 1947, que aquí se reproduce:

HOW TO SIMPLIFY WORK



MAKING IMPROVEMENTS

IS AN IMPORTANT CONTRIBUTION TO THE ATTAINMENT OF OUR

OBJECTIVE:

-TO MAKE A BETTER PRODUCT, AT A LOWER COST, AND AT THE RIGHT TIME-

HAVE AN OPEN MIND

FEAR AND RESENTMENT OF CRITICISM, AND RESISTANCE TO CHANGE HINDER IMPROVEMENTS AND INTERFERE WITH PROGRESS, OVERCOME BOTH

MAINTAIN A QUESTIONING ATTITUDE GET FACTS-NOT OPINIONS WORK ON CAUSE-NOT EFFECT

THERE IS ALWAYS A BETTER WAY

THE NATIONAL CASH REGISTER CO.

WORK SIMPLIFICATION

OCTOBER, 1947

Dado que en Octubre de 1997 se cumplía su 50 cumpleaños, salió una reseña en el Noticiero del Club de este mes comentándola, pero no se adjuntó el documento en sí. Como véis, se aplicaba el clásico ciclo Plan-Do-Check-Act, en nuestro caso aquí descrito como Observe-Think-Analyze-Decide-Act.

Es curioso, ¿verdad?, y realmente "moderno". ¿O seguimos siendo antiguos? La exposición de **objetivos** (hacer un mejor producto -recordemos que era en 1947-, a un menor coste, a tiempo) y **valores** aquí descrita (Mantener una actitud abierta-Evitar el miedo a las críticas y la resistencia al cambio-Mantener una actitud de búsqueda permanente-Obtener hechos, no opiniones-Trabajar en causas, no en efectos-siempre hay un método mejor de hacer las cosas), **formulada en 1947**, sigue siendo actual.

La técnica de simplificación también lo es: Seleccionar un trabajo, descomponerle -hacer un diagrama de flujo, listar todos los detalles-, revisar para cada paso cuál es su propósito, dónde se debe hacer, cuándo, por quién y cómo-, diseñar nuevos métodos e implantarlos. ¿Nos resulta conocido en las técnicas de gestión de procesos y resolución de problemas? ¿Sigue siendo una necesidad de la gestión hoy en día? ¿Por qué, si el conocimiento ya estaba allí desde hace medio siglo, no se ha progresado suficientemente en esta línea?

No hay una respuesta fácil. Quizás cabe apuntar que no ha habido una continuidad, que ha podido fallar el sistema de gestión y la cultura de las Compañías que debe arropar de forma estable estos métodos de gestión. La aparición y consolidación de los modelos de Excelencia Empresarial a finales de la pasada década y/o principios de ésta

(Malcolm Baldrige y Premio Europeo de Calidad) puede ser un buen vehículo para lograr un progreso substancial en esta línea.

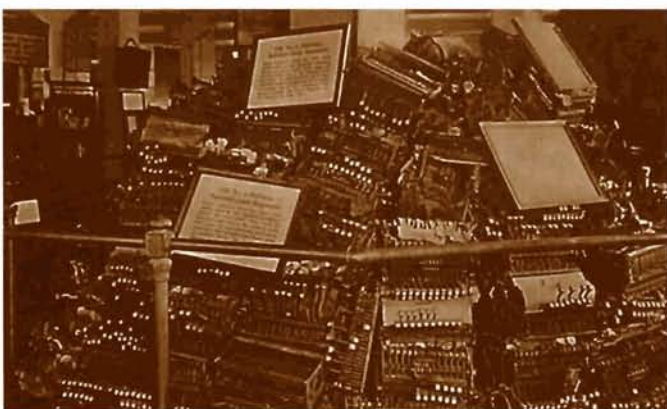
Repasemos brevemente la historia de la gestión en calidad, siguiendo los pasos dados en ello por NCR desde su fundación en 1884.



NCR tiene una **larga tradición en calidad, iniciada** con su fundador, John Patterson, precursor de ésta como de tantas otras cosas, a **finales del siglo pasado**, y continuada con énfasis creciente hasta hoy en día.

Para comprender el concepto de Calidad Total es necesario remontarnos al concepto primitivo de calidad en la industria. En la década de los años 1890, John Patterson fue el primero en recabar atención en la necesidad de calidad en NCR, en un gesto de gran dramatismo y muy característico suyo: hizo descargar y apilar en el centro de la fábrica de Dayton, para que quedaran a la vista de todos, un cargamento de registradoras defectuosas, con un gran letrero en el que se detallaba el coste para la compañía de los productos defectuosos.

los productos defectuosos.



Esta fue probablemente la primera aplicación práctica del concepto del **coste de calidad** dentro de la Industria, y tuvo gran efecto en la reducción del número de registradoras defectuosas, que según los datos disponibles ascendió en el año 1894 (cuando Patterson tomó esta iniciativa) a más de 50.000 dólares en equipos devueltos a fábrica.

Inicialmente, **Calidad significaba no entregar productos defectuosos**. Al principio de los años 20, calidad era sinónimo de evitar que los productos defectuosos llegaran al cliente. Esto se traducía esencialmente en prestar atención a la línea de producción.

En los años 30 y 40, en NCR como en el resto de la Industria, se crearon departamentos de Aseguramiento de la Calidad (Quality Assurance), que desarrollarían actividades de **inspección final** en el muelle de carga. En un letrero en una fábrica NCR de esta época, sobre la zona de inspección, podemos leer "Detecte el defecto en su origen y elimínelo. No culpe a su compañero y centre su atención en mejorar". De ésta época data la planilla de simplificación de trabajo que hemos revisado antes.

En los años 60 y 70, se introdujo **calidad en cada fase de la producción**, incluyendo el proceso mismo de producción. Mientras se continuaba con el compromiso de evitar que llegaran a los clientes productos defectuosos, nuestro enfoque de calidad se había trasladado gradualmente desde el final de la línea de producción hasta las fases iniciales de ésta, incluso hasta los procesos de diseño.

En esta época, se implantó el control estadístico de procesos, para evitar que se produjeran defectos durante el proceso de producción. Se inició la **prevención** de defectos usando técnicas como la de los gráficos de control, en contraste con la anterior de apagar fuegos para corregirlos después de haberse producido.

Hoy en día, **se gestionan y mejoran todos nuestros procesos**, no sólo los de producción. Al darnos cuenta de que estas metodologías permitían la mejora permanente de los procesos de producción, se amplió su ámbito a la gestión de todos los procesos de la empresa,

analizando su potencial de mejora y por tanto de incremento de la productividad y de la satisfacción de nuestros clientes.

Gradualmente, se fue imponiendo el concepto y llegó a ser cada vez más claro que todas las actividades de la empresa constituirían un **sistema total**, uno en el que todas las piezas funcionan conjuntamente para crear valor.

Los mejores resultados del **sistema total** antes mencionado se pueden lograr aplicando los conceptos y métodos de calidad al mismo. En las mejores compañías, calidad ha evolucionado, abarcando la **satisfacción de clientes y la competitividad empresarial**.

Para fomentar la competitividad de la empresa, a mediados de los 80, muchos países iniciaron programas de reconocimiento que medían la **excelencia en la gestión** empresarial. La excelencia en la gestión se reconoce hoy en día por los diversos programas de premios de calidad (Malcolm Baldrige en Estados Unidos, el premio Europeo para la Calidad, el premio Deming en Japón, el premio Shingo a la excelencia en fabricación y muchos otros a nivel nacional).

Todos estos premios se otorgan a Empresas en reconocimiento a sus excelentes métodos de gestión y resultados financieros y operacionales.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos ha publicado recientemente (10.2.97) un estudio que demuestra que los resultados de las empresas ganadoras del premio Malcolm Baldrige sobrepasan con mucho a la media de las 500 empresas de Standard & Poor's. **El retorno en la inversión (ROI) de las 21 empresas ganadoras del premio Malcolm Baldrige en el periodo analizado fue del 380%, frente al 112% de la media de las 500 de Standard & Poor's (más de 3 veces superior).**

Otro estudio publicado en Harvard, abarcando un periodo de 11 años y más de 200 empresas, concluye que las empresas cuyo sistema de gestión integra todos los aspectos de la gestión de calidad total -el liderazgo, el beneficio de accionistas, clientes, empleados y empresas colaboradoras- obtuvieron unos resultados enormemente superiores a las empresas con un enfoque sólo parcial:

CRECIMIENTO	Sist. Total	Sist. Parcial
Facturación	686%	166%
Precio Acciones	901%	74%
Beneficios	756%	1%

El Sistema de Gestión NCR - Un Sistema Total

La extensión de las actividades de calidad a todas las áreas de la Compañía se hizo una realidad palpable en la mitad de los 80, con el nombramiento de un Vicepresidente de Calidad, al frente de la oficina de Calidad Corporativa, reportando directamente al Presidente de NCR y con el objetivo de integrar la gestión de calidad a todos nuestros procesos.

A este nombramiento pronto siguieron el de Directores de Calidad reportando a los Directores Generales de los países, que junto con una reducida organización de Calidad -basada en la participación general, dado que calidad es trabajo de todos-, se unieron a los profesionales de Calidad de larga tradición de nuestras organizaciones de fabricación, para impulsar la mejora de calidad en todas las áreas de NCR.

Los finales de los 80 vieron la consolidación de nuestro sistema, la definición de nuestra **misión y valores**, y el fortalecimiento de nuestros principios de **mejora de procesos, satisfacción de empleados y clientes** como base de consecución de los mejores resultados financieros y operacionales.

La **certificación ISO-9000** fue otro impulso notable al programa de calidad. La estrategia de certificación global de NCR iniciada a finales del 89, se tradujo en certificaciones sucesivas de todos los países y fábricas -iniciada en NCR España con la primera certificación ISO-9001 de NCR obtenida de AENOR en Septiembre de 1991 por la División de Servicio Técnico, también primera certificación de servicios concedida por AENOR-, completadas en 1994 con la certificación de los últimos países y fábricas.

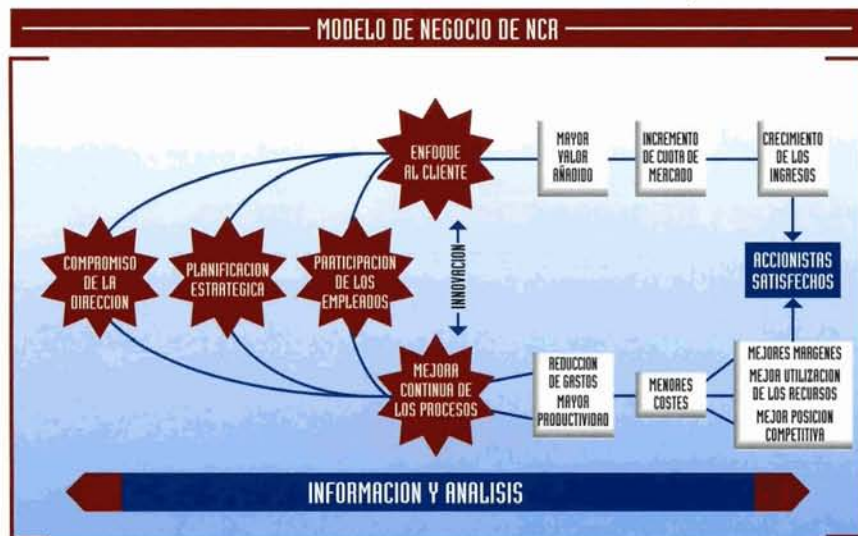


Sobre esta base sólida se construyó la implantación de la **Calidad Total** en todas las áreas de NCR a principios de los 90. El **modelo TQM NCR** es una adaptación del modelo Malcolm Baldrige, enriquecido con otros parámetros de gestión interna, y durante estos años las autoevaluaciones y presentación de las distintas organizaciones al Premio de Calidad del Presidente de la Compañía con evaluadores externos (AT&T Chairman Quality Award durante los 5 años en que NCR ha sido parte de AT&T, y **NQA** en la actualidad) han dirigido nuestros esfuerzos de mejora de calidad.

Como parte de ello, los **estudios de satisfacción de clientes y empleados**, y los planes de mejora derivados de los mismos, así como la **reingeniería, gestión y mejora de procesos**, son parte de la cultura y la ejecutoria de NCR desde finales de los 80. Los **sistemas de remuneración y reconocimiento** se han ido modificando paulatinamente para incentivar los logros en estas áreas claves de éxito.

Un punto clave en la integración de la gestión de calidad en la gestión de NCR ha sido la definición de un conjunto de **métricas operacionales**, que unidas a las **financieras**, constituyen nuestro **Balance Score Card**, indicadores que revisados periódicamente nos indican el **progreso en nuestros objetivos** fundamentales. Aparte del área financiera, cubren las áreas de clientes, procesos e innovación y aprendizaje. En 1997, están plenamente integrados en la gestión, y sus resultados a nivel global, región/unidad de negocio, país/fábrica, división están **disponibles internamente en nuestra Intranet**, y se reportan y revisan mensualmente en las reuniones de dirección, dirigiendo el rumbo de nuestras actividades, y reflejando el grado de cumplimiento de nuestros objetivos.

Las metodologías de calidad empleadas, herramientas básicas de gestión y mejora de calidad, análisis de datos y trabajo en grupo, métodos de gestión y mejora de procesos y técnicas de resolución de problemas, son por su extensión un capítulo aparte. Analicemos ahora con algún detalle nuestro sistema de gestión:



El modelo del Sistema de Gestión NCR representa las funciones básicas que compartimos en NCR y cómo éstas se relacionan para crear un **sistema total** que crea valor. Para lograr los mejores resultados, cada uno de los elementos del modelo necesita ser enfatizado, y el sistema necesita ser gestionado como un todo. Las 7 categorías de nuestro modelo de calidad total (Liderazgo - Planificación estratégica - Información y análisis - Enfoque en el cliente - Gestión de recursos humanos - Gestión y mejora de procesos - Resultados) están representadas en él. Veamos brevemente cada elemento:

El **liderazgo** establece una dirección clara y un proceso definido para gestionar la empresa, asegurando que los objetivos de todos los empleados están alineados con los objetivos de negocio. El liderazgo también dirige con su ejemplo (ej.: revisiones periódicas de progreso y planes, participación activa NQA).

La **Planificación Estratégica** nos proporciona una dirección, definiendo nuestra visión, misión, principios, recogidos en un plan estratégico con objetivos específicos.

La **participación de los empleados** contribuye a su satisfacción, como nos indican los resultados de nuestros estudios de opinión. Es

fundamental comprometer a todos en trabajos importantes para NCR, de forma que puedan ver claramente la relación entre su trabajo y los objetivos y valores globales de NCR, sintiéndose importantes y necesarios para NCR y fomentando su iniciativa, creatividad y participación. Los programas CPC y Aportaciones Excelentes son ejemplos de programas de reconocimiento.

La parte inferior derecha modelo de nuestro Sistema de Gestión se refiere a **Mejora de Procesos**. A través de ella, se reducen los errores y trabajos improductivos, aumentando la eficiencia y reduciendo los costes. **Sus resultados son mejores márgenes, utilización de activos y posición competitiva**. El proceso de reingeniería de nuestros mega-procesos -Planificación Estratégica, Realización de Programas (GRP), El Proceso de Ventas (TSP) y el Proceso de Servicios-, ya implantados o en fase final de implantación todos ellos, han sido el núcleo de nuestra actividad de mejora estos últimos años. La descripción con cierto detalle requiere su desarrollo en un artículo posterior.

Pero la mejora de procesos no es suficiente, si esta mejora no es importante para nuestros clientes. Esto se recoge en la parte superior derecha de nuestro Sistema de Gestión: el camino de **enfoque en el cliente**. Nos permite conocer claramente las necesidades de los mercados y los clientes, permitiendo priorizar las mejoras de procesos en lo verdaderamente importante para nuestros clientes. Nos dice lo que debemos hacer.

Usamos diversos métodos para reunir esta información, como encuestas de clientes, seminarios sectoriales, el laboratorio de conocimiento de Financial, análisis de competencia, planificación de cuentas, informes del personal de contacto con nuestros clientes, tratamiento de quejas y sugerencias, etc., para asegurar que conocemos y nos anticipamos a las necesidades de nuestros mercados, clientes y perspectivas.

Los clientes y sus necesidades cambian. Necesitamos mejorar permanentemente nuestro proceso de enfoque en el cliente. Con ello seremos capaces de **aportar mayor valor a nuestros clientes**, acercándonos a nuestro objetivo de ser líderes en nuestras industrias objetivo, incrementando nuestra participación de mercado y facturación.

La parte inferior horizontal refleja que la **información y análisis** son fundamentales para nuestro sistema. Todo lo que hacemos para mejorar nuestros procesos y entender mejor a nuestros clientes es medible.

Es prioritario proporcionar información útil a toda la empresa, experiencia que hoy vendemos a muchos de nuestros clientes con nuestras soluciones de IT y Data Warehousing.

Nuestro **sistema de métricas financieras y operacionales** (Balance Score Card), ya mencionado antes, es nuestro método para recoger y reportar nuestros resultados, revisado mensualmente en las reuniones de dirección de NCR, analizando sus resultados e identificando acciones correctivas.

En resumen, todos los elementos del modelo son esenciales e interdependientes, y definen un **Sistema Total** para crear valor para nuestros clientes, empleados y suministradores, produciendo un crecimiento rentable para satisfacer a nuestros accionistas:

1. **El enfoque en nuestros clientes y mercados** es la base de nuestros esfuerzos y nos dirige hacia el desarrollo de los productos, servicios y soluciones más valorados por nuestros clientes.
2. **La mejora de procesos** reduce los costes de suministrar estas ofertas.

Su combinación -mayor valor para nuestros clientes y un menor coste-, unida a la gestión por valores, asegura el crecimiento rentable requerido por los accionistas.

(1) *Managing at the Speed of Change*, Daryl R. Conner, Villard Books, NY, 1995