

LA PARÁBOLA DEL CÉSPED VERDE

Dos vecinos hacen una apuesta sobre cuál será el primero tener un césped en perfectas condiciones. El señor Miranda sabe que no crecerá césped sin semillas, por lo que inmediatamente va y compra las semillas más caras que puede encontrar, ya que todo el mundo sabe que la calidad aumenta con el precio. Además, con su apuesta recuperará el coste de las semillas. Después, se sumerge hasta las rodillas en su maleza y lanza las semillas sobre todo su terreno. Confiado en que ha ganado la partida a su vecina, que no parece haber progresado mucho, empieza su siguiente proyecto.

La señora Martínez, habiéndose criado en el campo, se dedica a limpiar el terreno, a voltear la tierra, e incluso a modificar la pendiente del terreno para conseguir un mejor drenaje. Verifica el pH de la tierra, aplica eliminador de hierba y fertilizantes, y a continuación distribuye uniformemente las semillas de pasto, utilizando un rociador. Aplica un recubrimiento de estiércol y riega el césped correctamente. Termina varios días después que su vecino, quien le pregunta si está dispuesta a aceptar la derrota. Después de todo, él ya tiene algunas matas de césped creciendo.



El señor Miranda se anima al ver unos cuantos matojos de hierba que nacen. Aunque estas islas verdes y pequeñas están mejor desarrolladas que el césped apenas naciente de la señora Martínez, están rodeadas por claros y por maleza. Si él puede proteger estas islas, razona, se dispersarán a todo el resto del terreno.

Nota que el césped de su vecina es más uniforme y está empezando a crecer. Lo atribuye a los hijos de la señora Martínez, que riegan el césped todas las noches. Como no desea parecer que imita a su vecina, el señor Miranda instruye a sus hijos para que rieguen su césped, pero a medio día.

El riego a medio día resulta perjudicial, por lo que decide fertilizar lo que le queda de césped. Y dado que desea compensar las pérdidas causadas por el riego a medio día, aplica el fertilizante a una tasa doble de la recomendada. La mayoría de las manchas de césped que se libran de quemarse debido al fertilizante son ahogadas finalmente por la

maleza.

Después de ganar la apuesta con el señor Miranda, la señora Martínez descansa en la terraza, disfrutando su nueva barbacoa, que pagó con el dinero de la apuesta. Su césped requiere de un mantenimiento mínimo, por lo que tiene tiempo de ocuparse en adornar el jardín. La combinación del césped y plantas también da como resultado un premio de un comité de vecinos, que determina que su césped es un verdadero lugar de exhibición.



El señor Miranda sigue trabajando en su césped. Culpa del mal desempeño a la incapacidad de sus hijos de regar correctamente el césped, a una semilla de césped que no está de acuerdo con las especificaciones, a la luz solar insuficiente y a un terreno defectuoso. Declara que su vecina tiene una ventaja injusta y que su éxito se basa en condiciones únicas en su pedazo de tierra. Considera la pérdida como muy injusta; después de todo, está ocupando más tiempo y dinero en su césped de lo que ocupa la señora Martínez.

Sigue quejándose sobre lo costoso que resultan las semillas y cuánto tiempo necesita para mover el aspersor de un lado a otro en los cuantos pocos islotes de césped restantes que siguen creciendo. Pero el señor Miranda piensa que las cosas le saldrán mejor el año que viene, ya que planea instalar un sistema automático de riego por aspersión y hará una apuesta de doble contra nada con la señora Martínez.

Preguntas para el análisis.

1. Dentro del contexto de las luchas continuadas para la creación de un césped “excelente” indique las analogías entre el caso y el mundo de la empresa, cuando se implementa la calidad total.
2. Específicamente, traduzca los problemas descritos aquí en lenguaje empresarial, ¿cuáles son las barreras de implementación para conseguir la calidad total?

LA TRANSFORMACIÓN XEROX

La Xerox 914, primera copiadora sobre papel ordinario, se introdujo en 1959. Considerada por muchas personas como el producto comercial de mayor éxito en la historia, creó una nueva industria. Durante los años 60, Xerox creció rápidamente, vendiendo todo lo que podía producir y alcanzando ingresos de 1000 millones de dólares en tiempo récord. Para mediados de los 70, Xerox su rendimiento sobre los activos estaba por debajo de 20%. Su ventaja competitiva se debía a patentes fuertes, un mercado en crecimiento y poca competencia. En este tipo de entorno no parecía existir mucha necesidad de enfocarse en el cliente.

Durante los 70, IBM y Kodak habían entrado en el negocio de copadoras de alto volumen, el principal mercado de Xerox. Varias empresas japonesas introdujeron copadoras de bajo volumen y alta calidad, mercado que Xerox virtualmente había ignorado, y establecieron las bases para pasar al mercado de alto volumen. Además, la Federal Trade Commission acusó a Xerox de monopolizar de manera ilegal el negocio de copadoras. Después de varias negociaciones, Xerox estuvo de acuerdo en liberar aproximadamente 1700 patentes a los competidores. Xerox pronto empezó a perder penetración en el mercado, a favor de competidores japoneses, y para principios de los años 80 se encontró ante una seria amenaza competitiva por parte de los fabricantes de copadoras de Japón; la penetración en el mercado de Xerox había bajado a menos de 50%. Algunas personas predecían incluso que la empresa no iba a sobrevivir. Se estimaba que los reacondicionamientos, el desperdicio, una inspección excesiva, negocios perdidos y otros problemas le estaban costando a Xerox más de 20% de los ingresos, que en 1983 alcanzaron aproximadamente 2000 millones de dólares. Tanto la empresa como su sindicato principal, Amalgamated Clothing and Textile Workers, estaban preocupados. Al compararse así mismo con sus competidores, Xerox descubrió que tenía 9 veces más proveedores, 2 veces más empleados, tiempos de ciclo del doble de largo, 10 veces el número de rechazos, y 7 veces la cantidad de defectos de manufactura en productos terminados. Resultaba claro que se requerían cambios radicales.

En 1983, David T. Kearns, presidente de la empresa, se convenció de que Xerox necesitaba una estrategia de calidad total a largo plazo, así como un cambio en su cultura de administración tradicional. Kearns estaba consciente del éxito de su subsidiaria japonesa, Fuji, en la puesta en práctica de labores de administración de la calidad, y varios empleados de Xerox le sugirieron instituir la administración de la calidad total. Nombró un equipo para que esbozara una estrategia de calidad para Xerox. El informe del equipo indicó que instituirlo requeriría cambios en comportamientos y actitudes en toda la empresa, así como modificaciones operacionales en sus prácticas empresariales. Kearns determinó que Xerox iniciaría un método de administración de la calidad total, de forma que se tomara el tiempo de "diseñar lo correcto desde la primera vez" y que el esfuerzo involucraría a todos los empleados. Kearns, junto con los 25 administradores superiores de la empresa, escribieron la política de calidad de Xerox, que dice:

? Xerox es una empresa de calidad.

- ? La calidad es el principio básico de los negocios para Xerox.
- ? La calidad significa proporcionar a nuestros clientes externos e internos productos y servicios innovadores, que satisfagan totalmente sus requerimientos.
- ? La mejora de la calidad es la tarea de todo empleado de Xerox.

Esta política condujo a un proceso conocido como Leadership Through Quality, es decir, liderazgo a través de la calidad, que tiene tres objetivos:

- ? Inspirar la calidad como principio básico de los negocios en Xerox y asegurarse que la mejora de dicha calidad sea tarea y responsabilidad de toda persona en Xerox.
- ? Asegurarse que las personas de Xerox, individual o colectivamente, proporcionen a nuestros clientes externos e internos productos y servicios innovadores que satisfagan totalmente sus necesidades presentes y latentes.
- ? Establecer, como una forma de vida, procesos de administración y de trabajo que permitan a todas las personas de Xerox perseguir de manera continua una mejora de la calidad, en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Además, el liderazgo a través de la calidad está dirigido a alcanzar cuatro metas en todas las actividades de Xerox:

- ? Meta del cliente: Convertirse en una organización con la que los clientes estén ansiosos de tener relaciones de negocios.
- ? Meta de empleados: Crear un entorno donde todo mundo pueda estar orgulloso de la organización y sentirse responsable de su éxito.
- ? Meta de negocios: Incrementar las utilidades y la presencia a una tasa más acelerada que la de los mercados en los que compite Xerox.
- ? Meta de procesos: Utilizar los principios de liderazgo a través de la calidad en todo lo que haga

El liderazgo a través de la calidad cambió de manera radical la forma en que Xerox operaba el negocio. Todas las actividades, como la planificación de los productos, la distribución y el establecimiento de objetivos de las unidades, ahora empiezan con un enfoque sobre los requerimientos de los clientes. El "mercado meta" -que identifican y estudian las empresas y organizaciones que mejor llevan a cabo las funciones críticas comerciales y que entonces se incorporan las ideas de estas organizaciones en las operaciones de la empresa- se convirtió en un componente importante de los esfuerzos de calidad de Xerox. Xerox evaluó más de 200 procesos, comparándolos con los de empresas no competidoras. Por ejemplo, las ideas para mejorar la programación de la producción provinieron de Cummins Engine Company, las ideas para mejorar el sistema de distribución de L. L. Bean, y las ideas para mejorar los procesos de facturación de American Express.

La medición de la satisfacción y capacitación de clientes es un componente importante del programa. Todos los meses se envían por correo 40.000 encuestas a clientes, en búsqueda de retroalimentación sobre el rendimiento del equipo, las ventas, el servicio y los apoyos administrativos. Cualquier informe de falta de satisfacción se resuelve de inmediato o en cuestión de días. Cuando se instituyó el programa, todos los empleados de Xerox en todo el mundo, y en todos los niveles de la empresa, recibieron la misma capacitación sobre principios de la calidad. Esto se inició con la administración superior y se fue filtrando hacia abajo, a través de cada uno de los niveles de la empresa. Cinco años, cuatro millones de horas hombre y más de 125 millones de dólares más tarde, todos los empleados habían recibido capacitación relacionada con la calidad. En 1988, aproximadamente 79% de los empleados de Xerox estaban involucrados en equipos de mejora de la calidad.

Se tomaron varias otras acciones. Xerox trabajó con los proveedores para mejorar sus procesos, poner en práctica métodos estadísticos y un proceso de calidad total, y apoyar una idea de inventarios de justo a tiempo. Los proveedores que se sumaron a estos esfuerzos se involucraron desde las fases iniciales de diseño de los nuevos productos y se les premiaba con contratos a largo plazo. Un esfuerzo importante también fue la participación y motivación de los empleados. Xerox siempre había tenido buenas relaciones con sus sindicatos. En 1980, la empresa firmó un contrato con su principal sindicato para fomentar la participación de sus miembros en procesos de mejora de la calidad. Éste fue el primer programa en la empresa que vinculó a administradores con empleados en un procedimiento mutuo de solución de problemas y sirvió de modelo para otras empresas. Un contrato subsecuente incluyó la provisión de que "todo empleado debe apoyar el concepto de una mejora continua de la calidad y, al mismo tiempo, reducir los costes de esta calidad a través del trabajo en equipo".

Aún más importante, la administración se convirtió en el modelo a seguir para la nueva forma de hacer los negocios. A los administradores se les exige practiquen la calidad en sus actividades diarias y promuevan el liderazgo a través de la calidad entre sus iguales y subordinados. Se modificaron los sistemas de premios y reconocimientos para enfocarlos en resultados de trabajo de equipo y de calidad. Los administradores se convirtieron en instructores, involucrando a sus empleados en la actividad rutinaria de dirigir el negocio.

A partir de la iniciación del liderazgo a través de la calidad, hasta que la organización de productos y sistemas de negocios de Xerox ganó el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en 1989, algunos de los impactos de mayor valor del liderazgo a través de la calidad incluían:

- ? Las tasas de rechazo de la línea de ensamblaje se redujeron de 10.000 partes por millón a 300 partes por millón.
- ? 95% de las partes recibidas de proveedores ya no requerían de inspección; en 1989, 30 proveedores estadounidenses no tuvieron ningún defecto durante todo el año.
- ? La cantidad de proveedores se redujo de 5.000 a menos de 500.

- ? El costo de las partes o piezas adquiridas se redujo 45%.
- ? A pesar de la inflación, los costos de manufactura se redujeron 20%.
- ? El tiempo de desarrollo de productos se redujo en 60%.
- ? La calidad general del producto mejoró 93%.

Xerox ha aprendido que la satisfacción del cliente, más la motivación y satisfacción de los empleados, resulta en una mayor penetración en el mercado y en mejores ganancias. En 1989, David Kearns, presidente de la empresa, observó que la calidad es "*una carrera sin línea de meta*". La compañía sigue operando utilizando el lema:

Ya no somos la empresa que éramos antes.

Todavía no somos la empresa que deseamos ser.

Somos una empresa dedicada a la mejora continua de la calidad.

Temas clave para análisis

1. ¿Qué aspectos de la práctica de administración de Xerox apoyarían los resultados que obtuvieron? ¿De qué manera estas prácticas conducen a conseguir los objetivos de liderazgo a través de la calidad?

2. Discuta la frase la *Calidad es una carrera sin línea de meta*, ¿cuál es su significado para Xerox, o para cualquier organización?

CASO WELZ BUSINESS MACHINE

Welz Business Machines vende y da servicio a una diversidad de equipo de reprografía, computadoras y otro equipo de oficina. La empresa recibe diariamente muchas llamadas solicitando hablar con servicio, ventas, contabilidad y otros departamentos. Todas las llamadas se manejan de manera central a través de representantes de servicio al cliente, y se transfieren a otras personas según sea apropiado. Cierta número de clientes se ha quejado de largas esperas al llamar por servicio, lo que disparó la necesidad de un estudio de investigación de mercado, que a su vez encontró que los clientes se irritaban si la llamada no era contestada después de cinco timbrados. Scott Welz, presidente de la empresa, autorizó al gerente del departamento de servicio al cliente, Tim, a estudiar este problema y encontrar un método para reducir el tiempo de espera de los clientes que llaman.

Tim se reunió con los representantes de servicio que se ocupan de contestar las llamadas, a fin de intentar determinar la razón de los largos tiempos de espera. Se generó la siguiente conversación:

Tim: Este es un problema serio; la manera en que se responde las consultas telefónicas de los clientes es la primera impresión que reciben de nosotros. Como ustedes saben, esta empresa se fundó en un servicio eficiente y amigable. Es obvia la razón por la cual el cliente tiene que esperar: ustedes están ocupados en el teléfono con otra persona. ¿Pueden ustedes pensar en alguna razón que pudieran tenerlos en el teléfono durante un tiempo innecesariamente largo?

Robin: He notado que, muy a menudo, la persona a la que debo dirigir la llamada no está. Toma tiempo transferir la llamada y esperar para ver si la contestan. Si la persona no está, termino dando una excusa y transfiriendo la llamada a otra extensión.

Tim: Tienes razón Robin. A menudo el personal de ventas está fuera de la oficina debido a llamadas de ventas, ausente en viajes para presentar una exhibición pre via de nuevos productos, o fuera de sus oficinas por diversas razones. ¿Qué otra cosa pudiera causar este problema?.

Ravi: Me irrito con ciertos clientes que ocupan mucho tiempo quejándose de un problema respecto al cual yo no puedo hacer nada, excepto transferirlo a una tercera persona. Naturalmente que escucho y simpatizo con ellos, pero ocupa mucho tiempo.

LaMarr: Algunos clientes llaman tan a menudo, que creen que somos amigos de hace mucho tiempo e inician una conversación personal.

Tim: Eso no siempre es malo, como podrá usted darse cuenta.

LaMarr: Seguro, pero atrasa mi respuesta de otras llamadas.

Nancy: No siempre es culpa del cliente. Durante el almuerzo no todos estamos disponibles para responder el teléfono.

Ravi: Justo después que abrimos a las 9:00 A.M., recibimos una avalancha de llamadas. Creo que muchos de los retrasos se causan en estos periodos pico.

Robin: He notado lo mismo entre 4 y 5 P.M.

Tim: He obtenido algunos comentarios de gerentes de departamento respecto a que les dirigieron llamadas que no correspondían a sus áreas de responsabilidad y que tuvieron que ser transferidas otra vez.

Mark: Pero eso no causa retardos en nuestra área.

Nancy: Tienes razón, Mark, pero acabo de darme cuenta de que algunas veces simplemente no comprendo cuál es realmente el problema del cliente. Utilizo mucho tiempo intentando conseguir que me lo explique mejor. A menudo, tengo que transferirlo a alguien porque están esperando otras llamadas.

Ravi: Quizás necesitamos conocer más nuestros productos.

Tim: Bueno, creo que hemos cubierto la mayor parte de las razones importantes por las que muchos clientes tienen que esperar. Me parece que existen cuatro razones

principales: a los teléfonos les falta personal, la persona que debe recibir la llamada no está presente, el cliente domina la conversación y quizás ustedes no comprendan el problema del cliente. A continuación, necesitamos reunir información sobre estas posibles causas. Estableceré una hoja de recolección de datos que ustedes podrán utilizar para llevar control de algunas de estas cosas. ¿Mark, me ayudarás con esto?

Las siguientes dos semanas el personal recolectó información sobre la frecuencia y razones por las cuales algunos de los que llamaban tenían que esperar. Sus resultados se resumen como sigue:

Razones	Número total
Poco personal de operación	172
Persona que debe recibir la llamada no está presente	73
Cliente domina la conversación	19
Falta de comprensión de parte del operador	61
Otras razones	10

- 1.- De la conversación tenida entre Tim y su personal, trace un diagrama de causa y efecto.
- 2.- Lleve a cabo un análisis de Pareto de los datos recolectados.
- 3.- Analice algunas de las acciones que pudiera tomar la empresa para mejorar la situación.

Fuente: Evans y Lindsay (2000)

CASO DHL PORTUGAL

DHL Portugal tiene su sede en una pintoresca calle adoquinada y empinada del casco antiguo de Lisboa. Los nombres de las calles muestran el legado en el país de su viejo aliado Gran Bretaña: calle Manchester, Cardiff Street e incluso una calle con el nombre del poeta Milton. La sede de DHL Portugal en la calle Liverpool es un bloque de negocios sin pretensiones. Un aire de calma y eficiencia se respira en la organización. Los pasillo y zonas públicas están immaculadas. Lo mismo sucede con los vehículos. “Los mensajeros son incentivados a mantener sus vehículos limpios, puesto que son símbolos externos de la empresa. Los telefonistas trabajan en cabinas, con el uniforme de la empresa, porque aunque no atienden al cliente en persona, se sienten más orgullosos y elegantes con el uniforme de la empresa ” dice Jorge Lopes, Director de Procesos y líder del equipo para el Premio Europeo.

VALORES LOCALES Y GLOBALES

DHL Portugal comenzó su actividad en 1982 y desde sus inicios adoptó una clara orientación al cliente. Su red nacional de estaciones y centros de servicio ha crecido hasta alcanzar las 15 instalaciones actuales, prestando servicios a los principales centros empresariales del país, en ciudades como Lisboa, Oporto, Leiria, Covilhã, Estarreja, Famalicão, Alfragide, Vilamoura, Funchal (Madeira), Ponta Delgada (Azores), además de contar con áreas de recepción en los principales aeropuertos. A diferencia de otras empresas DHL es propietaria de todas sus instalaciones. No se trabaja en régimen de franquicia.



DHL Portugal trata de combinar los valores y ética de la empresa matriz con algunas características únicas del pueblo portugués. “Nos gustan los retos. Somos flexibles. Aceptamos la innovación” dice Fernando Andrade, director comercial. “Hemos sido utilizados como país piloto para algunas grandes innovaciones de la red como tecnologías de la información centralizadas y iniciativas de facturación”, añade. “Al mismo

tiempo, DHL es lo suficientemente flexible para permitir que las características peculiares de los portugueses se reflejen en la empresa. Por ejemplo, los portugueses están contentos de trabajar de forma interfuncional. Podemos tener dos o tres jefes durante el desarrollo de un proyecto. Lo que más valoramos es la fluidez y el trabajo en equipo y esto es precisamente lo que fomentamos en nuestra empresa”.

En las paredes de la oficina central, además de muchos gráficos con indicadores clave, existen varios eslóganes. Uno, de Mahatma Ghandi “Debemos provocar el cambio que queremos ver” resume la filosofía de gestión de la empresa. La misión y política de DHL Portugal son revisadas

cada dos años siguiendo la filosofía de que sólo por medio de cambios dinámicos se puede lograr el progreso. En DHL Portugal, la misión de la empresa se ve reforzada por misiones de cada departamento que son públicas, al igual que los códigos éticos de cada uno de ellos. En este campo la empresa ha avanzado a pasos agigantados hasta el punto de añadir un décimo criterio dedicado a la ética a los nueve criterios del modelo EFQM de Excelencia. “El código ético se divide en código interno (que explora la interacción entre los miembros del staff, la dirección y la empresa) y externo, que se relaciona con los clientes, proveedores, competidores y la sociedad en general. En una de estas categorías -competidores- existe, por ejemplo, el principio ético de nunca hablar mal de los rivales, y no utilizar prácticas poco éticas para conseguir información de la competencia”, dice Jorge Lopes.



“Cuando alguien contacta con DHL está contactando con alguien que representa a 68000 personas. Por ello, tenemos mucho interés en que todo el mundo entienda nuestros valores y nuestro código ético. Para ello, lo primero (y aquí en Portugal lo tomamos muy en serio) es que no queremos hacer negocio, al menos que se haga de forma ética”, dice el Sr. Américo Fernandes, director general. “En DHL tenemos cinco motores de la Excelencia Global, que incluyen a clientes, socios, accionistas y sociedad. Pero nuestro activo más importante son las personas. Ellos son los que provocan las diferencias. Los miembros de DHL (es importante tener en cuenta que DHL no se refiere a sus trabajadores como empleados) son animados a considerarse parte de una familia que comparte los valores y cultura de la organización. Incluso cuando no están trabajando nos gustaría que se sintieran orgullosos de ser miembros de DHL Portugal y supieran que estamos orgullosos de ellos”.

DHL Portugal está orgullosa de su proceso de benchmarking interno y externo. Desde 1995 el porcentaje de personas que dicen estar orgullosas de trabajar en DHL se ha incrementado del 77% al 89% según un estudio realizado por DHL Internacional consistente en 54 preguntas agrupadas en 9 categorías comparables. En dicho estudio, DHL obtuvo los mejores resultados de Europa. La satisfacción global de sus miembros en Portugal alcanzó un 81% en el año 2000, un 18% por encima de la media de las empresas líderes en Portugal y un 13% por encima de la norma internacional establecida por los expertos internos en satisfacción del empleado de DHL.

Las habilidades de gestión alcanzan un nivel del 23% por encima del estándar fijado por DHL y la calidad y servicio al cliente la superan en un 18%.

DESCENTRALIZADA PERO COORDINADA

Como medida del amplio grado de autonomía que existe en DHL Portugal todo su equipo directivo ha sido de nacionalidad portuguesa desde 1990. Esto no significa que la empresa no acepte incorporaciones del extranjero, ya que DHL Portugal ha participado e impulsado el esquema piloto de centralización de los servicios de tecnologías de la información y financieros, por ejemplo. “De hecho hemos exportado personas y experiencia a otras unidades de DHL en otros países, como el Reino Unido donde trabajan en las instalaciones de Tecnologías de la Información”, dice el Sr. Andrade.

Pensar localmente, actuar globalmente es un cliché muy empleado, pero que se aplica perfectamente a DHL (y su filial portuguesa es un ejemplo muy claro). Para mantener y promover el espíritu individual y la autonomía, a la vez que garantizar el funcionamiento eficiente de la red, DHL Portugal ha desarrollado el principio de una “estructura móvil” descentralizada de unidades de negocio funcionales, para alinear permanentemente su rendimiento con las necesidades de sus clientes y mercados. En las Estaciones (centros de distribución de DHL) la actividad es dirigida por un Supervisor de Operaciones, que depende del Director de Operaciones Nacional. Cada estación tiene además un equipo de Ventas, coordinado por un Director Regional de Ventas, que informa al Director de Ventas Nacional. Cada estación gestiona sus propias ventas, operaciones (recepciones y entregas) y sus recursos de apoyo. Tiene autoridad para gestionar sus recursos humanos, tecnológicos y materiales y sus propios servicios y suministros. Los objetivos individuales de cada estación están basados en un presupuesto y unos indicadores de rendimiento del servicio controlados mensualmente por el departamento de calidad y comunicados a nivel internacional.



Esta filosofía de gestión descentralizada se extiende al servicio al cliente, las televentas y el control de crédito. Aunque, localizados en Lisboa, se emplea la tecnología para implantar una estructura “virtualmente descentralizada”, con agentes que prestan apoyo remoto a los clientes locales que incluye labores de información, realización de reservas, cobros, ventas telefónicas y labor de investigación sobre nuevos negocios.

Existe una estrecha coordinación entre las actividades operativas de cada estación y las operaciones centrales de apoyo de la oficina central en Lisboa: departamentos de servicio al cliente, sistemas de información, marketing, finanzas, recursos humanos y calidad.

USO DE TECNOLOGÍA PUNTA.

Desde un punto de vista práctico, esto significa que los equipos de la oficina central están virtualmente conectados con los equipos de cada centro de servicio o depósito. Se han desarrollado sofisticados sistemas de información que permiten asegurar que en cualquier fase del proceso cualquier paquete puede ser localizado, utilizando una combinación de códigos de barra (scanner láser) y, si es necesario, documentos via fax que prueben la entrega o tránsito de los mismos.

DHL es líder mundial en sistemas online de localización y seguimiento de envíos. La empresa (junto con sus competidores UPS, FedEx y TNT) puede ser considerada como líder en comercio electrónico B2B. DHL Portugal ha desarrollado actividades de comercio electrónico desde 1994 y en la actualidad es una de las empresas portuguesas más avanzadas en este área.

“Cuando hablamos de comercio electrónico no nos referimos tan sólo a Internet sino también a todas las aplicaciones y extranets creadas para satisfacer las necesidades del cliente” dice Fernando Andrade, director comercial. “Las aplicaciones de comercio electrónico actúan como puntos de unión entre DHL y sus clientes. Instalamos herramientas y software (por ejemplo, de localización y seguimiento) en las oficinas de los clientes, para facilitarles la posibilidad de crear toda la documentación de los envíos y obtener información sobre los mismos desde su propio PC. Los clientes pueden utilizar las aplicaciones de comercio electrónico¹ para realizar reservas electrónicas, preparar e imprimir tarifas aéreas, obtener informes de envíos completos, realizar un seguimiento de su envío, solicitar material de embalaje, etc.”.



Esto reduce el número de llamadas repetitivas al centro de atención al cliente y consigue implicar al cliente en la marcha de la empresa. En menos de cinco minutos desde la aceptación de un pedido en cualquier lugar del mundo, el mismo será accesible de forma electrónica para toda la red global de DHL y podrá ser rastreado y localizado. DHL ha continuado innovando con el lanzamiento de varios servicios (WAP Track, SMS Track, e-Track y email2SMS) que suministran información vía WAP, SMS o correo electrónico en pocos segundos, a ordenadores portátiles y teléfonos móviles.

¹ Entre estas aplicaciones destacan DHL Connect, Easy Ship y Win Ship.

LOGÍSTICA COMPLEJA

La red de estaciones de DHL Portugal está conectada con las entradas de importación/exportación localizadas en las proximidades de los aeropuertos internacionales. Las operaciones están basadas en dos ciclos diarios en cada estación. El ciclo de entrada es el proceso de recibir y entregar los paquetes y documentos importados que convergen en la estación procedentes de otros países. El ciclo de salida se encarga de expedir los envíos de clientes portugueses recogidos por los mensajeros y recepcionistas a los miles de destinos en países de todo el mundo.



Aunque este doble proceso es simple de explicar, la logística necesaria para ello es extremadamente compleja. En el ciclo de salida, que normalmente dura menos que el de entrada, ya que DHL Portugal importa más productos de los que exporta, los paquetes son recogidos de los clientes por mensajeros que utilizan ordenadores portátiles dar de alta el envío. A continuación se remite a un centro regional o se envía directamente al aeropuerto más cercano. Los paquetes que son agrupados por países y marcados como tales, en el caso de destinos internacionales. El puente aéreo vespertino de Lisboa a Oporto y a la red de DHL finaliza al final del día.

Simple a primera vista, pero extremadamente complejo, especialmente al final cuando la mayoría de los mensajeros regresan cerca de las 18:00. A esa hora un gran número de paquetes y embalajes de varios tamaños, algunos con necesidad de documentación especial, otros que necesitan volver a ser embalados para evitar daños, tienen que ser embalados y etiquetados directamente para llegar a alguno de los 228 países servidos por DHL.

Para aumentar la complejidad, cuando el avión de DHL aterriza en Lisboa y Oporto, cada uno llevará más de 25 toneladas de paquetes de entrada, que deberán ser transportados a diferentes puntos de Portugal. No es sorprendente, por tanto, que DHL y sus principales competidores TNT y FedEx no sean ajenos a los premios nacionales e internacionales de calidad.

RECONOCIMIENTO DE LA EXCELENCIA

DHL Portugal, sin embargo, es un auténtico pionero en Europa como la primera empresa dentro del grupo que ha logrado el Premio de Excelencia Europeo a este nivel. Jorge Lopes también indica que es la única empresa que estado dos años consecutivos (1998/1999) como finalista y ganador del premio portugués de calidad, también basado en el Modelo EFQM de Excelencia.

Américo Fernandes fue pionero del modelo TQM cuando se convirtió en director general de DHL Portugal en 1990. El viaje comenzó en 1991 con algunas técnicas de estandarización y la implantación de los primeros esquemas de incentivos y satisfacción del cliente. Hoy, DHL Portugal utiliza técnicas modernas como el Cuadro de Mando Integral y el benchmarking. “Nuestra experiencia con las prácticas globales de DHL nos facilita la incorporación de nuevas ideas”, dice el Sr. Fernandes. “Hemos utilizado el Modelo muchas veces, lo cual es muy positivo, pero también empleamos otras herramientas cuando es necesario. La gestión empresarial está en constante evolución y el Modelo es un modo efectivo de mejora el flujo de proceso, que es lo más importante de nuestro negocio”.

El Sr. Fernandes tiene claro que la participación en los premios de calidad es algo natural para una empresa que trata de mejorar su calidad y reducir sus tiempos de entrega. “Existen muchos beneficios al lograr el Premio Europeo de Calidad. Mejora nuestra imagen en los mercados en los que trabajamos, tanto en relación a nuestros clientes como a nuestros miembros. El éxito en los premios es un ejemplo real de una política y práctica consistente basadas en la calidad. Los premios ayudan a promover un mejor espíritu de orgullo y confianza en nuestros miembros y por ello, estamos muy, muy orgullosos de ser la primera empresa portuguesa y del grupo DHL en lograr esta alta distinción a nivel europeo”.

Para DHL Portugal, con diferencia el mayor importador y exportador de paquetes del país, el fluido comercio intracomunitario y con el resto del mundo asegura un continuo crecimiento de su negocio. Esto también requiere una atención permanente al proceso de mejora. DHL Portugal presta servicios a 228 países como parte de la red mundial de DHL. En 1999 la empresa fue reconocida como la más global en el mundo por esta razón, no sólo por su extensión geográfica sino por sus valores de marca.

En un mundo donde la competitividad está aumentando y donde mayor velocidad y fiabilidad son demandadas por los clientes, DHL Portugal reconoce que necesitará continuar su proceso innovador, seguir realizando procesos de benchmarking en relación a los líderes a nivel mundial y utilizar todos los recursos necesarios para mantener su posición de liderazgo.

“Portugal ha realizado grandes avances tanto como importador como exportador durante los 15 años de pertenencia a la Unión Europea” dice el Sr. Fernandes. “Aunque los días de tasas de crecimiento del 40% han quedado atrás al haber madurado la economía y haber aumentado los costes laborales aproximándose a la media europea, todavía esperamos ver un enorme crecimiento

en el futuro. Hay que recordar que Portugal es una de las naciones europeas líderes en el comercio con Brasil. En los últimos años, respondiendo a las necesidades del mercado, hemos visto aumentar el negocio de DHL desde un 80% de documentos y un 20% de paquetes a una proporción inversa. Para afrontar estos cambios necesitamos revisar y reinventar continuamente nuestros procesos, para incrementar nuestra eficiencia, manteniendo los precios tan bajos como sea posible”.

Como organización modelo dentro de DHL, ahora reconocida por su excelencia entre todas las empresas europeas de todos los sectores, DHL Portugal ha demostrado que no sólo en fútbol pueden triunfar y destacar los países ibéricos. Sus logros a nivel nacional y europeo marcan una nueva era para un país de 10,5 millones de habitantes que ha exportado su lenguaje y costumbres a más de 200 millones de personas al otro lado del atlántico.

Fuentes: www.efqm.org y www.dhl.pt

CASO IRIZAR:

Un proyecto basado en las personas



IRIZAR es un PROYECTO EMPRESARIAL BASADO EN LAS PERSONAS con un sistema de autogestión y participación, que buscan la Excelencia Empresarial mediante la continua satisfacción de clientes, personas, colaboradores externos y sociedad, posibilitando un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos.

Construye autocares de lujo (siendo líder absoluto en España y segunda en el sector en Europa) y su actividad comercial se extiende a 65 países. Está integrada por 624 personas en Ormaiztegui (Gipuzkoa), en el País Vasco español. IRIZAR nació en 1889, y está entre las más de 100 empresas independientes que forman parte de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)¹.

En 1998 se crea IRIZAR Group en consecuencia con su estrategia de expansión y Alianzas, integrando sus actividades de: IRIZAR TIANJIN (China 1995), IRIZAR MAGHREB (Marruecos 1997), IRIZAR BRASIL (1998), IRIZAR MEXICO (1999), INTERNATIONAL HISPACOLD (España 1997) e IRIZAR TVS LTD. en India (2001), lo que supone siete actividades con 2.200 personas.

El sector de carrozado de autocares de lujo a nivel europeo sirve a un mercado de 9.000 unidades/año. En Europa existen 7 fabricantes de más de 400 autocares/año, entre los que IRIZAR ocupa el segundo lugar desde 1998 (año en que fabricó desde Ormaiztegui 944 autocares). En España el mercado se abastece entre un total de 13 carroceros, entre los que destaca IRIZAR como líder absoluto con una cuota del 34,5% (2000). IRIZAR, en contra de la tendencia mayoritaria en el sector dentro de Europa, mantiene desde 1993 una estrategia de diversificar mercados y de centrar su esfuerzo en un único tipo de producto : el autocar de lujo de larga y media distancia. En la actualidad IRIZAR comercializa tres modelos de autocares: Century, InterCentury y el nuevo modelo PB.



Para la fabricación de un autocar se parte de un chasis proveniente de una de las grandes marcas fabricantes de vehículos industriales (DAF, IVECO, MAN, MERCEDES, RENAULT, SCANIA, SPARTAN, VOLVO,...). Las relaciones de IRIZAR con estos fabricantes tienen un carácter especial, con importantes implicaciones de carácter tecnológico, comercial, etc.

¹ Siete divisiones componen el Grupo Industrial de MCC en las que se hallan integradas más de ochenta empresas de producción con marcas de reconocido prestigio como Copreci, Danobat, Fagor, Irizar, Maier, Orbea, Orkli, Orona y Urssa.

IRIZAR vende sus autocares directamente a los clientes finales dentro del mercado interior español, y a través de Importadores (que a su vez venden a los clientes finales) en el mercado de exportación. IRIZAR mantiene acuerdos de distribución con los importadores, que en su mayoría coinciden con distribuidores de fabricantes de chasis. Para el mercado europeo cabe destacar especialmente la relación de asociación comercial con SCANIA.

La flexibilidad es factor diferencial de IRIZAR y una de las claves de su rápida expansión desde 1991. La red mundial de servicios (de venta y post-venta) de IRIZAR se extiende actualmente a 65 países.

Su modelo de gestión basado en las personas y en el proceso ha creado un entorno de trabajo que realmente valora al individuo y genera crecimiento de las ventas, beneficios y satisfacción de los empleados y los clientes.

Se trata de una empresa poco habitual con una estructura de gestión radicalmente diferente. Desde 1999, ha funcionado como un "proyecto basado en personas", cuyas características básicas son:

- ? Pensamiento estratégico compartido.
- ? Visión de futuro y asunción de riesgos, apoyado en un sistema de ensamblado eficiente y en el compromiso y liderazgo compartido del personal de IRIZAR.
- ? Dirección por procesos, basado en un sistema de equipos multidisciplinares autogestionados y en una cultura de implicación del personal.
- ? Innovaciones continuas y radicales, basadas en los principios de la reingeniería.
- ? Énfasis en la compatibilidad de las necesidades de empleados, clientes, colaboradores externos, sociedad y medio ambiente.
- ? Generación de riqueza y empleo, mediante la mejora de los resultados.

Sus orígenes como fabricante de carruajes a finales del siglo XIX, donde el trabajo artesanal y las habilidades del trabajo con metales eran utilizados para fabricar vehículos a medida bajo pedido, se traducen en el cuidado, atención individual y preocupación por los detalles de la fabricación actual de sus vehículos de lujo. Se combinan la utilización de técnicas y procesos de última generación con un respeto por la experiencia individual de forma similar a lo que ocurre en la fabricación de jet privados. La diferencia reside en que gracias a la utilización de técnicas de fabricación flexible, IRIZAR fabrica 6 vehículos por día, 1.400 por año, lo que le otorga una ventaja competitiva en su sector.

CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA

Tras alcanzar el volumen de facturación de dos vehículos al día en base a un reforzamiento de las ventas en el mercado de exportación, IRIZAR revisa su estrategia general en septiembre de 1994. Esta estrategia sería : "servir y añadir valor a nuestros clientes, lo que conduciría a duplicar de nuevo el número de unidades producidas al año (pasando a fabricar 4 autocares/día) con el mismo patrimonio general y los mismos márgenes, aunque sin aumentar en la misma proporción el número de personas".

Para alcanzar estos objetivos IRIZAR rompió nuevamente con lo establecido apostando por una herramienta controvertida por los testimonios dispares sobre sus resultados y porque supone rupturas radicales que muy pocas empresas pueden afirmar con rotundidad haber realizado.

"Adoptamos la reingeniería porque iba a facilitar el mantenimiento de nuestra ventaja competitiva a medio-largo plazo respecto a nuestros competidores europeos. Basándonos exclusivamente en las herramientas habituales de la mejora incremental nunca íbamos a ser capaces de introducir los cambios precisos para cumplir nuestro principal objetivo, añadir valor a nuestros clientes, y conseguir una posición que nos permitiera producir más y mejor, reaccionando con éxito antes las condiciones y retos cambiantes del mercado. Impactando en los procesos principales del negocio, la reingeniería nos sitúa a todas las personas de IRIZAR desde entonces ante un objetivo único: satisfacer a nuestros clientes".

"En Irizar la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en conceptos tales como calidad, servicio costes, e innovación. La reingeniería ha comprimido nuestros procesos y nuestro organigrama horizontal y verticalmente, confiando tareas múltiples a personas o equipos que actúan autónomamente y que antes acudían al superior jerárquico, formando la toma de decisiones parte del proceso. Tras la reingeniería en Irizar los jefes han dejado de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores. De hecho, no existen los jefes en nuestra organización por lo que todos pensamos en las necesidades de los clientes".

"La reingeniería ha creado equipos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total. Son personas más generalistas, menos especialistas, tienen una mayor sensación de desarrollo y realización, y comparten los retos y objetivos, cuya meta es el cliente. Ahora IRIZAR está organizada en Equipos Línea-Cliente (participan en este proceso clave el 90 por ciento de las personas de la organización, así como proveedores y clientes externos) que gestionan todo el proceso, desde el pedido del cliente hasta la vida final del autocar".

La utilización de la reingeniería ha evolucionado de ser en 1994 sólo una herramienta para mejorar radicalmente el principal proceso de IRIZAR, a ser desde 1996 la filosofía sobre la que se sustenta su Modelo de Gestión (como se recoge en sus principios y características de gestión actuales.

La gestión por procesos se ha ido extendiendo desde la iniciada en 1994 para el proceso Línea-Cliente hasta la actual, en la que la práctica totalidad de las actividades que desarrolla IRIZAR se gestionan por procesos enfocados hacia el cliente de los mismos (que puede ser : el cliente externo/interno, las personas de IRIZAR, la sociedad,...) en vez de tener objetivos de áreas o departamentos funcionales.

Como resultado de este proceso de reingeniería la organización pasa a caracterizarse por los siguientes rasgos distintivos:

A.- LIDERAZGO COMPARTIDO

Irizar tiene implantado lo que ellos denominan modelo de gestión participativo, que va más allá de las nociones tradicionales de enriquecimiento del puesto de trabajo (empowerment) o participación de los empleados. La clave de esta cultura es un liderazgo compartido gracias al trabajo en equipo. El enriquecimiento del puesto de trabajo está implícito en la mayoría de situaciones operacionales; IRIZAR se enorgullece de su flexibilidad, velocidad de respuesta al cliente y a las necesidades del mercado y de su enfoque centrado en los resultados financieros y sociales.

Según el gurú del management Peter Senge, "el liderazgo existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y comienzan a tomar parte en la creación de dichas circunstancias" Este espíritu fluye por la empresa, desde el pensamiento estratégico compartido hasta la gestión por procesos, basada en un sistema de trabajo en equipos multidisciplinares.

Como muchas empresas que han logrado el Premio Europeo de Calidad, IRIZAR es una organización plana. Sin embargo, es prácticamente única en la forma en que parece haber eliminado totalmente las jerarquías. No hay cargos por voluntad propia. Incluso, Koldo Saratxaga, que dirige la empresa, trabaja ostenta el cargo de Coordinador General Ejecutivo. "Todo el mundo juega el mismo papel en el éxito de la empresa", dice. "No existe distinción entre el directivo y el trabajador de línea, el personal de cocina y el director financiero. Dar valor a las contribuciones económicas es una cosa, pero en términos humanos todos somos iguales. El mejor modo de recompensar al personal es tratarlos con respeto, escucharles y reconocer su trabajo. Y el mejor modo de reconocer a las personas es transmitirles su importancia para la organización. Todo lo que hacemos está relacionado con este principio".

B.- GESTIÓN DE PROCESOS

El trabajo en equipo está en la actualidad tan profundamente integrado en la cultura de IRIZAR que sería fácil y erróneo pensar que la empresa siempre ha trabajado así. La decisión estratégica de gestionar por procesos en toda la organización se tomó como parte de una serie de cambios en busca de una gestión participativa provocados por la crisis financiera que la empresa

atravesó en 1991. El sistema anterior de gestión no funcionaba, pero el nuevo sistema de trabajo en equipo y basado en los procesos no fue fácil de implantar.

"Cuando adoptas la gestión de procesos, los departamentos se convierten en un concepto redundante" explica Mentxu Baldazo, Coordinador de Excelencia & EFQM. "Pero necesitas estar segura de que los empleados tienen las herramientas y formación necesarias para tener éxito, y nuestra forma de asegurarnos de ello es mediante su participación en equipos de trabajo".

La encuesta de satisfacción de empleados de 1999 indicó que un 95% del personal pensaba que las acciones de los líderes merecían su confianza, muy por encima del 83% obtenido en 1995. Un porcentaje igualmente elevado de la fuerza de trabajo cree que se les está proporcionando educación, entrenamiento y oportunidades de promoción para ayudarles a progresar en sus trabajos.

"El mejor activo de un líder son las personas que están preparadas para ayudarle en su tarea. Queremos crear una cultura en la que todo el mundo es un líder. Los equipos multidisciplinares autogestionados son la forma que hemos elegido para conseguirlo" dice Mentxu Baldazo. "El modelo EFQM nos ayuda a evaluar cómo de bien lo estamos haciendo, pero lo más importante es comprender que la gestión por procesos es un cambio radical en la forma de ver el negocio".

Como Coordinador General Ejecutivo, el Sr. Saratxaga predica con el ejemplo. "No creo en "el jefe", nunca lo he hecho y nunca lo haré", dice. "El proyecto de IRIZAR es nuestra oportunidad de probar que nuestra teoría es correcta. Nuestra filosofía comienza con los líderes y finaliza sin líderes. Nuestra actividad es un continuo que generará su propia energía".

C.- CONFIANZA EN EL INDIVIDUO.

El Sr. Saratxaga ve los equipos multidisciplinares como un elemento clave para crear un entorno de trabajo adecuado- que reconozca y de libertad de expresión a las diferentes formas en que los empleados añaden valor para el cliente. IRIZAR está totalmente gestionada por procesos, basados en equipos multidisciplinares autodirigidos.

"Mucha gente dice que *no hay reglas* en la empresa. Hasta cierto punto es verdad. Hemos tratado de crear una situación donde las personas pasen mucho tiempo pensando en qué es necesario para agradar al consumidor y no el 80% pensando en como controlar al resto de empleados", dice el Sr. Saratxaga. "Es una realidad de la naturaleza humana querer ser feliz y no necesariamente esto se consigue haciendo feliz al jefe".

En la planta, la ausencia de una jerarquía convencional se toma como un voto de confianza en las actitudes y habilidades del personal de la empresa. "Trabajamos perfectamente sin supervisores o jefes y la responsabilidad está compartida al 100%", dice Iñaki Zuloaga, un mecánico. "Existen relaciones muy estrechas entre la línea de producción e ingeniería, lo que permite que los objetivos se alcancen y que el cliente esté satisfecho. Hemos reducido los tiempos de ciclo, trabajamos más a gusto, estamos mejor entrenados y tenemos mucha más iniciativa que antes.

Estamos mucho más implicados en el Proyecto y mucho más comprometidos con él. La prueba de ello es que estoy liberado de mi trabajo en planta y estoy colaborando en un proyecto de ingeniería de producto. No podría volver al sistema anterior y abandonar esta libertad y calidad de vida”.

En la filosofía de IRIZAR la felicidad es un poderoso factor de motivación y es impulsado por el éxito. “Las personas necesitan participar en el éxito-el logro es un objetivo humano básico”, dice el Sr. Saratxaga. “Por lo tanto, las reglas del Proyecto IRIZAR se escriben por sí mismas. Necesitamos crear una organización de clase mundial donde tengamos éxito a todos los niveles y donde nuestra gente sea feliz en su trabajo. Estoy convencido que para lograr una “gran libertad” necesitas grandes objetivos. No tenemos metas normales en IRIZAR, pero al mismo tiempo empleamos la mejora continua para impulsar a la empresa hacia delante”.

D.- RESULTADOS CLAVE

Respecto a cualquier estándar que consideremos la empresa ha experimentado una mejora espectacular. Las ventas se han incrementado un 529% desde 1992 y el margen bruto se ha incrementado un 727% en dicho período. Para apreciar claramente estos resultados, es necesario tener presente que las ventas de IRIZAR aumentaron un 300% desde 1994, mientras que el competidor que creció lo hizo “tan solo” en un 55%. Estos resultados están originados por una gestión excelente de los costes y gastos, que se redujeron un 61% durante el mismo período. Las exportaciones han aumentado un 2900 % desde 1991, demostrando la efectividad de la estrategia de diversificación de la empresa. IRIZAR ha conseguido exportar con éxito en 1999 a 65 países a partir de los tan sólo 5 países a los que exportaba a comienzos de los noventa, exportaciones que además no resultaban tan rentables como en la actualidad.

La cifra global de ventas de IRIZAR GROUP durante el ejercicio 2001 alcanzó los 245 millones de euros con un incremento del 7% respecto al año anterior (227 millones de euros). En número de autobuses vendidos el incremento fue del 14% alcanzando las 2.068 unidades.

E.- COMPARTIR EL ÉXITO

Quizás más que cualquier otro solicitante del Premio de Excelencia Europeo, IRIZAR puede presumir de una relación directa entre sus beneficios y su distribución entre las personas que los generan. La mayor parte de los empleados tienen participación en la empresa -la política de la empresa es garantizar a sus empleados el status de socio después de tres años de servicio. La empresa distribuye entre sus socios (accionistas) un dividendo líquido del 7,5% del salario, más un 70% de la variación del IPC sobre el capital que han invertido en IRIZAR. “La reinversión de beneficios” – los beneficios no repartidos son reinvertidos en la empresa y representan un incremento de valor para los accionistas- se ha incrementado permanentemente desde 1993.

Los resultados de IRIZAR la convierten en la estrella dentro del grupo cooperativo Mondragón, grupo de cooperativas autónomas que conjuntamente forman una de las 10 mayores corporaciones en España y la mayor en el País Vasco. Como demostración de su deseo de establecer objetivos ambiciosos y compararse con los mejores, IRIZAR ha comparado su rendimiento con empresas líderes a nivel mundial -como General Electric y otras, sus principales competidores, empresas líderes del sector de la automoción, etc. Los resultados de estas comparaciones resaltan aún más los resultados de IRIZAR, ya que si IRIZAR cotizara en Bolsa su valor se habría incrementado más que las mejores empresas a nivel mundial. Sin embargo, estas comparaciones son tan solo académicas. Más importante, es el principio: IRIZAR está tratando de velar por los intereses de sus accionistas comparándolos con el valor que podrían haber obtenido en otras empresas y tratando de igualar y superar los más altos niveles de rendimiento.

F.- CREACIÓN DE EMPLEO

Aunque las medidas financieras son impresionantes, IRIZAR destaca que el objetivo último de su misión es la creación de empleo. Este es un factor crítico de éxito para la empresa y es también reconocido como el principal factor por la sociedad en la empresa realiza su actividad. Entre 1993 y 1999, los puestos de trabajo se han incrementado un 136% en la planta de Ormaiztegui. Teniendo en cuenta la expansión en otros continentes y los efectos de los subcontratistas locales, el número de puestos directamente relacionados con las actividades de IRIZAR han aumentado un 471% en dicho período. En los últimos años, la tasa de creación de empleo de IRIZAR ha superado significativamente a su principal competidor y a la media de creación de empleo en el País Vasco y en España. En 1998, los logros de la empresa fueron reconocidos con el European Challenge Award de la Comisión Europea. Pero quizás lo más importante es que su propio personal considera que sus trabajos son seguros- un 98% cree que IRIZAR continuará con políticas que garantizarán su futuro y la continuidad del negocio.

G.- REPUTACIÓN DE LA EMPRESA.

IRIZAR ha medido como es percibida por sus vecinos más próximos desde 1995, mediante un amplio número de factores, que incluyen la generación de riqueza, la creación de empleo, la gestión ambiental y de seguridad laboral, la implicación activa en la excelencia de la comunidad y su contribución a la mejora de la imagen de la comunidad en el extranjero. Estos estudios muestran que desde 1997 es percibida como una de las mejores empresas del País Vasco y como un serio rival al ranking de “el mejor de los mejores”.

Esta elevada reputación sin duda está relacionada con el objetivo de “hacer de IRIZAR una empresa excelente por medio de la satisfacción continua de ... los colaboradores externos”. Para

IRIZAR son “colaboradores externos” los proveedores, los importadores, los fabricantes de chasis, los socios de innovación de productos y de gestión financiera, las joint ventures y las empresas en las cuáles IRIZAR tiene participación. La gestión de proveedores es una actividad crítica, puesto que la compra de materiales y servicios supone un 75% del coste total de un autobús de IRIZAR. Se han realizado importantes esfuerzos desde 1990 para integrar a los suministradores en los procesos de IRIZAR. Así, se ha evolucionado desde entregas JIT a la implantación de sistemas de gestión compartida de información para satisfacer las necesidades futuras. La participación de los proveedores en equipos multifuncionales de innovación de alto rendimiento ha supuesto mejoras que han incorporado nuevas características innovadoras en los autobuses (tales como sistemas de aire acondicionado y de ventilación) y han logrado importantes reducciones de costes tanto en las empresas proveedoras como en IRIZAR. Las encuestas a los suministradores muestran que la satisfacción en las relaciones con IRIZAR se ha elevado del 68% en 1997 a un 93% en 1999.

Las relaciones estrechas con los importadores (clientes y también distribuidores con los que IRIZAR está asociada para ofrecer al usuario final sus productos y servicios en los mercados de exportación) son consideradas como la principal razón de su éxito en estos mercados de exportación. Conocer que tipo de suspensión funciona mejor en Suecia o que tipo de aire acondicionado es más eficaz en Hong Kong es vital. Al mismo tiempo, puesto que los clientes, especialmente aquellos que utilizan los autobuses para viajes de larga distancia, tienen necesidades cada vez más homogéneas, los vehículos necesitan estar equipados para condiciones extremas tanto de clima como de relieve. El doble acristalamiento, por ejemplo, solía ser una característica de los autobuses de climas nórdicos. En la actualidad, es utilizado para cualquier tipo de situación climática.

H.- TRIUNFANDO GRACIAS A LA CALIDAD

Estos resultados han hecho de IRIZAR la empresa de Europa más rentable en su sector. De acuerdo con un informe publicado por Economist Intelligence Unit en Mayo de 2000, IRIZAR es “probablemente en la actualidad el fabricante de autobuses más eficiente del mundo”. En un sector donde el líder del mercado por volumen de ventas es Evobus, filial de Daimler-Benz, los logros técnicos y financieros de IRIZAR son extraordinarios.

El éxito de IRIZAR está basado en su estrategia de centrarse exclusivamente en la fabricación de autobuses de lujo y la diversificación de mercados. Mientras que las configuraciones de los autobuses varían ampliamente en función de los requerimientos del cliente, la “alta ingeniería” permanece constante. Esto permite centrarse en la diferenciación basada en la calidad en aquellas características que realmente afectan a las percepciones del cliente.

En su centenaria historia, IRIZAR ha hecho de la innovación y el diseño una de sus principales señas de identidad. Actualmente fabrica autocares de lujo con enorme flexibilidad, en base a innovaciones y desarrollos tecnológicos propios, adaptándolos a múltiples chasis, mercados (cubriendo las reglamentaciones de seguridad y homologación de países diferentes), y requerimientos de clientes. Esta capacidad de adaptar este único producto, en función de múltiples variantes que se configuran según las necesidades del cliente, hace que estos dispongan de un amplísimo abanico de posibilidades.

El diseño modular y la flexibilidad de sus métodos de fabricación, permiten una total adaptación a los requerimientos más variados de cada cliente. El amplio equipamiento standard puede ser complementado con una amplia gama de opcionales, que se han ido desarrollando a lo largo de los últimos años, enriqueciéndose con aportaciones de los distintos mercados internacionales en los que sus autocares vienen prestando servicio.

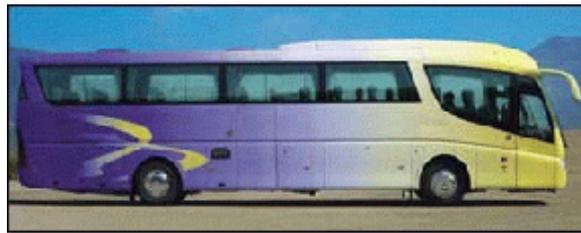
Un autobús estándar de IRIZAR tendrá más de 55 asientos distribuidos de forma convencional. Un diseño a medida tendrá una mezcla de asientos orientados al frente, mesas, zonas de asientos informales distribuidas como una salón de cocktail e incluso varios asientos totalmente reclinables que pueden utilizarse como camas. Autobuses para largas distancias también tendrán un área para el descanso de los conductores.

Un diseño interior y exterior atrevido y altamente individualizado son señas de identidad de la oferta de IRIZAR. Ningún diseño es demasiado complejo para los técnicos y diseñadores de IRIZAR formados por Walter Maurer, experto reconocido a nivel mundial en diseño de superficies que ha trabajado con varios equipos de Formula Uno. IRIZAR es en la actualidad líder reconocido en el arte de realizar diseños sorprendentes que sean bien aceptados por el mercado y considerados como de alta calidad y duraderos. Sus autobuses han ganado premios en toda Europa por su calidad y grado de innovación². La manifestación más clara de la satisfacción de sus clientes es el elevado grado de repetición de compra. Como consecuencia de ello IRIZAR tiene una tasa de lealtad de sus clientes del 76% – y es considerada como la mejor de los mejores en todos los factores en relación a la competencia.

²IRIZAR consiguió la certificación ISO 9001 en 1994 y la ISO 14001 en 1998. Se implantó la Gestión por Procesos en 1994 y en 1995 se introdujo el modelo EFQM. Los premios obtenidos incluyen en el premio Príncipe de Asturias a la Excelencia Empresarial en 1996, la Q Dorada a la Excelencia del gobierno vasco en 1998, en 1999 fue finalista del Premio Europeo a la Excelencia y la certificación de IQNET como empresa de clase mundial en el año 2000.

PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL NUEVO MODELO PB

Más de 3 años de investigación exhaustiva con entidades, proveedores y clientes a nivel mundial así como con todas las personas de IRIZAR con el único objetivo de poder ofrecer al mercado el mejor producto y servicio, han dado como resultado un autocar de última generación. Creado y diseñado en base a los objetivos prioritarios, que surgieron del estudio que se realizó y que se han cumplido a la perfección: Más SEGURIDAD, más CONFORT, más FIABILIDAD y más RENTABILIDAD.



El 27 de Agosto de 1997 surgen las primeras ideas que definían las bases sobre las que debía pilotar el proyecto de creación del nuevo autocar:

- ? Innovador.
- ? Capaz de satisfacer las necesidades de esta década.
- ? Competitivo.
- ? Lanzamiento primeros del 2001

Estas exigentes bases llevan a decidir la creación de los cuatro grandes pilares que han soportado el desarrollo durante estos tres largos años:

- ? Marketing: Analizar las futuras necesidades de un mercado global.
- ? Diseño: Acercar el estilo y desarrollo que conlleva la automoción.
- ? Tecnología: Aplicación de los conocimientos de superiores tecnologías como aviación, automoción, a nuestro sector.
- ? Experiencia: El conocimiento y la ilusión de un equipo con historia centenaria, que lidera el proyecto.

Tras una exhaustiva búsqueda de los colaboradores que cumplieron estos requisitos, y asumiendo las bases del proyecto, se inició el mismo con los siguientes colaboradores:

- ? **LKS.**- Empresa experta en análisis de mercado-producto quien focalizó su trabajo en 2 direcciones:
 - ? Analizar e intuir las necesidades de los clientes para esta próxima década, conociendo la opinión tanto de los propietarios, técnicos, conductores y usuarios finales. Este estudio se ha llevado a cabo en

6 países europeos (España, Francia, U.K., Italia, Alemania, Escandinavia)

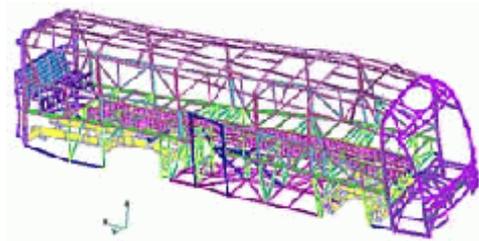
- ? Consultar a Universidades, Instituciones y en general personas bien informadas sobre las evoluciones posibles, de las tecnologías y legislaciones.

El resumen nos lleva a conocer que las mayores inquietudes se centran en mejorar tanto cualitativa como cuantitativamente los siguientes atributos, por éste orden: SEGURIDAD, CONFORT, FIABILIDAD, RENTABILIDAD

- ? **ARUP DESIGN RESEARCH (A.D.R).**- Compañía Inglesa de Ingeniería y Diseño conocida por trabajos de Ingeniería como la Opera de Sydney, Aeropuerto de Hong Kong y la Torre de Barcelona , así como en el diseño e industrialización en automoción, gama lujo, como Bentley, Rolls-Royce,... y aviación en jets de lujo. Analizada la competencia de IRIZAR a nivel europeo y tras rigurosos análisis llega a la conclusión que el reto estaba en superar el actual Century de IRIZAR, el cual es base de referencia para medir los objetivos alcanzados. IRIZAR ante la elevada inversión que esto suponía, ha sido un cliente altamente exigente en sentir las aportaciones a los atributos que el mercado solicitaba.

A.D.R. ve la personalidad del nuevo autocar centrada en los siguientes aspectos:

- ? Exterior: Estilo con carácter propio, dinámico, robusto y seguro.
- ? Interior: Sensación de teatro, sintiendo las formas elegantes, claridad y al mismo tiempo, transmitiendo seguridad.



- ? **SENER.**- Ingeniería internacional con alta experiencia en aeroespacial y automoción, comunicaciones y energía, aportando sus lemas propios que son Innovación y compromiso con la calidad. La aportación de SENER ha tenido sus principales consecuencias en la seguridad y en el confort del nuevo autocar. El aumento de seguridad descansa en el diseño de una estructura concebida para garantizar una conducción más estable y segura, y una mayor integridad en caso de

accidente. La mayor estabilidad de conducción, avalada por los conductores de pruebas, se ha conseguido gracias a los altos valores de rigidez a torsión y a flexión de la nueva estructura. La mayor resistencia en caso de vuelco, un 30% superior a la de la estructura del autocar Century, se ha conseguido gracias al nuevo diseño de los anillos anti-vuelco de la estructura y al aprovechamiento eficiente de la estructura lateral.

El aumento de confort se ha conseguido en tres aspectos diferentes: confort ambiental, gracias al nuevo sistema de climatización; confort acústico, gracias al nuevo concepto de aislamiento acústico; y confort frente a vibraciones, gracias a la reducción de las vibraciones conseguida por la estructura.

También hay que destacar la aportación de SENER a la calidad y a la rentabilidad del nuevo autocar:

? La mejora de la calidad se ha conseguido gracias a una estructura con mayor precisión dimensional, que permite una adaptación precisa de los acabados y un mejor ajuste de elementos (puertas).

? La mejora de la rentabilidad se ha conseguido gracias a un diseño aerodinámico que reduce la resistencia al avance y la deposición de suciedad, y gracias a una estructura más rígida y con mayor precisión dimensional, que reduce los problemas de desajustes y facilita la intercambiabilidad de repuestos.

? **IRIZAR.**- IRIZAR marca los objetivos, lidera el proyecto, se une con proveedores y fabricantes de chasis e implica a todas sus personas, orientando todos estos conocimientos y capacidades al logro de los objetivos y atributos que se le exigen al nuevo autocar. En este proceso de tres años y medio se han involucrado más de 1000 personas, se han superado los 18 millones de euros y se han aportado más de 80 innovaciones.

ORGULLO POR EL TRABAJO BIEN HECHO

Los autobuses de IRIZAR son utilizados por estrellas del rock como Tina Turner y Rolling Stones. (Un autobús para una gira de rock puede tener tan sólo doce cómodos asientos con reposabrazos y tapizados con piel de cordero). También, han sido seleccionados como medio de transporte exclusivo de equipos y personalidades durante la Eurocopa de Francia en 1998. Semanalmente, son utilizados por la mayoría de los más prestigiosos equipos de fútbol en Europa. Jefes de Estado en Europa y Oriente Medio han encargado sus propias versiones individualizadas.



Las personas de IRIZAR están orgullosas de sus logros en la fabricación de productos excepcionales de alta calidad que están atrayendo clientes de todo el mundo. Además, son conscientes de que los compromisos de la empresa con los principios de la excelencia en los negocios la han convertido en un modelo a seguir no sólo en España, sino en toda Europa.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.efqm.org y www.irizar.com

CASO SATURN CORPORATION

El proyecto Saturn de General Motors se ha convertido en una prueba para ver si la industria estadounidense podrá adaptarse y superar a los fabricantes de automóviles japoneses en lo que ellos mejor hacen. Saturn nació en junio de 1982, cuando General Motors empezó un proyecto supersecreto, dirigido a revolucionar la fabricación de automóviles en Estados Unidos. Lo llamaron Saturn en honor al cohete que puso a Estados Unidos delante de los soviéticos en la exploración espacial. Aproximadamente dos años y medio después, en enero de 1985, se formó Saturn Corporation, como una subsidiaria totalmente propiedad de General Motors. El presidente del consejo de General Motors, Roger Smith, calificó a Saturn como "clave para la competitividad, supervivencia y éxito a largo plazo de General Motors".

En el mercado de automóviles pequeños, donde compiten los vehículos Saturn, la calidad es "obligatoria". Una estrategia clave en el éxito de Saturn es llenar y exceder consistentemente los requerimientos y expectativas de los clientes. Para llenar este objetivo, el proyecto Saturn empezó con la pizarra en blanco. Nada en el pasado de manufactura de General Motors se necesitó para la construcción de Saturn; todos los procedimientos de diseño e ingeniería eran nuevos. El complejo de manufactura de Saturn se construyó para ser autosuficiente, con sus propias plantas de estampado, de ensamblaje del tren motriz y fundiciones. Originalmente se pretendía que Saturn fuera una empresa de alta tecnología, repleta de equipos automatizados y robots, pero la participación de General Motors con Toyota confirmó que las relaciones entre mano de obra y administración podían hacer más por la calidad y la productividad que la automatización. Los trabajadores se seleccionan más en función de su habilidad interpersonal que debido a su habilidad técnica.

Saturn efectúa el maquinado y ensamblaje de transmisiones, tanto manuales como automáticas, en una misma línea en cualquier secuencia, lo que resulta ser una novedad para un fabricante estadounidense. Los automóviles se mueven en la línea sobre tarimas de madera y los trabajadores los siguen, lo que es más cómodo para las piernas de los obreros que están parados en pisos de concreto, y elimina la necesidad de caminar a lo largo de la línea para instalar componentes. General Motors incluso reconstruyó los sistemas administrativos que operan dentro de Saturn. Conforme cada automóvil terminado sale de la planta, las computadoras de Saturn automáticamente autorizan el pago a los proveedores. Saturn utiliza sólo una base de datos para todas sus operaciones financieras, incluyendo compras, nómina y facturación a distribuidores.

Saturn no tiene un departamento formal de calidad. No existe un director de la calidad. Saturn utiliza una serie de consejos de calidad que establecen metas de calidad y dan una orientación general. Estos consejos están formados tanto por miembros del sindicato UAW, como por miembros del equipo administrativo quien se reúnen de manera periódica. El consejo de calidad de rango más elevado está presidido por el presidente del sindicato UAW local y el presidente de Saturn Corporation. Además de los

consejos de calidad, Saturn tiene áreas específicas de recursos de calidad para ayudar y dar apoyo a los miembros del equipo que ensambla vehículos en el piso de la fábrica. Estas áreas de recursos de calidad son también responsables del desarrollo y de la auditoría de los procedimientos, métodos y sistemas de la calidad.

La filosofía corporativa de Saturn dice lo siguiente:

Nosotros, el equipo Saturn, en concierto con UAW y General Motors, creemos que cumplir con las necesidades de los clientes, los miembros de Saturn, los proveedores, los distribuidores y los vecinos, es fundamental para el logro de nuestra misión.

Para cumplir las necesidades de nuestros clientes:

? *Nuestros productos y servicios deben ser líderes en el mundo en valor y en satisfacción.*

Para cumplir con las necesidades de nuestros miembros:

? *Crearemos una sensación de pertenencia en un entorno de confianza, respeto y dignidad mutuas.*

? *Creemos que todas las personas desean involucrarse en las decisiones que los afectan, les preocupa su puesto de trabajo, están orgullosos de sí mismos y de su contribución, y desean ser parte del éxito debido a sus esfuerzos.*

? *Creemos que los integrantes del equipo creativos, motivados y responsables, que comprenden que los cambios son vitales para el éxito, son el activo más importante de Saturn.*

Para cumplir con las necesidades de nuestros distribuidores y proveedores:

? *Crearemos con ellos verdaderas asociaciones.*

? *Estaremos abiertos y seremos justos en nuestros tratos, reflejando confianza, respeto y su importancia para Saturn.*

? *Deseamos que los distribuidores y proveedores se sientan tan dueños de la misión y filosofía de Saturn como si fuera la suya propia.*

Para cumplir con las necesidades de nuestros vecinos y de las comunidades en las cuales vivimos y operamos:

? *Seremos buenos ciudadanos, protegeremos el entorno y conservaremos los recursos naturales.*

? *Buscaremos operar con el gobierno a todos los niveles y trataremos de ser sensibles, abiertos y sinceros en nuestras intervenciones públicas.*

Esta declaración representa un compromiso fundamental de no sentirse comprometido o limitado por decisiones que en el corto plazo pudieran ser atractivas, pero que en el largo plazo pudieran conducir a la organización en una dirección no deseada. Todas las decisiones deben ajustarse a la filosofía de Saturn.

Partiendo del nivel cero, Saturn definió los valores necesarios para competir con efectividad y atraer a los mejores administradores y trabajadores UAW deseosos de asumir el desafío y riesgo asociados con estos valores. La cultura de Saturn, creada con estos valores, se puede resumir en una sola palabra: **asociación**. Una íntima asociación entre GM y UAW influye en todas las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales. Este compartir de la toma de decisiones y el establecimiento de una confianza mutua es único en la industria automotriz de Estados Unidos. Las iniciativas educativas dirigidas a mejorar los conocimientos comerciales de los líderes sindicales, y el conocimiento de las personas por parte de los gerentes, refuerzan la comunicación y constituyen un importante elemento de esta asociación.

Una de las principales innovaciones de Saturn es el acuerdo de GM con UAW. Los equipos de trabajadores tienen amplio poder de toma de decisiones y responsabilidades; se someten a cientos de horas de capacitación y aprenden los principios económicos subyacentes a cada automóvil. Este contrato con UAW difiere significativamente de contratos anteriores, e incluye las características siguientes:

- ? El contrato no tiene fecha de expiración específica. Exactamente un año a partir de la fecha en que el primer automóvil salga de la línea, la administración y los trabajadores pueden empezar a modificar el contrato, si fuera necesario, con base cotidiana.
- ? Los trabajadores de Saturn tienen la capacidad de modificar el diseño del vehículo y de la fábrica.
- ? Las descripciones de puestos, que existían por docenas en las factorías de las plantas automotrices tradicionales, se han reducido a sólo unas cuantas. Como resultado, un trabajador de producción puede hacer una reparación sencilla, sin tener que esperar a un electricista con la producción detenida.
- ? Los empleados de Saturn trabajan con base en salario y reciben 80% de los emolumentos que perciben los demás miembros de UAW, pero son elegibles para el otorgamiento de bonos en función al éxito del automóvil.

La participación de los trabajadores no tiene precedentes. Saturn se caracteriza por una capacitación intensiva y la eliminación de barreras entre la gerencia y los trabajadores. Los equipos de trabajadores de línea hacen más que el simple ensamble de piezas; "contratan" trabajadores, aprueban los componentes de los proveedores, escogen su propio equipo y manejan asuntos administrativos, como por ejemplo su propio presupuesto. Los trabajadores y los representantes sindicales reciben mucha información sobre asuntos empresariales. En 1991, cuando los gerentes ordenaron un aumento en la producción, que terminó ocasionando la elevación del número de defectos, en ocasión de una visita del presidente del consejo de General Motors, los trabajadores de línea hicieron tortuguismo. El presidente del UAW dijo: "no vamos a sacrificar calidad para obtener productividad". Finalmente, los gerentes

disminuyeron sus metas de producción.

El centro de la estructura organizacional de Saturn es una unidad o equipo de trabajo, con aproximadamente 15 personas, que toman las decisiones por consenso. Las unidades de trabajo van evolucionando, empezando como equipos convencionales, con un asesor sindicalizado externo y uno de la gerencia. Posteriormente empiezan a asumir responsabilidades que tradicionalmente estaban asignadas al supervisor o al capataz. Conforme el equipo va contratando otros miembros, se les enseña la misión, filosofía, valores de Saturn y se asegura que desarrollan la habilidad necesaria para llevar a cabo las tareas del equipo. Con una interacción creciente dentro del grupo, el equipo se va convirtiendo en un equipo totalmente autodirigido. Los miembros del equipo, la mayor parte de los cuales han trabajado de 5 a 25 años en la industria automotriz, reciben de 250 a 750 horas de educación y capacitación intensiva simplemente para prepararse a sus tareas. La educación incluye temas de comportamiento, de liderazgo y desarrollo en equipo, incluyendo incluso cómo interpretar un estado de balance. Saturn abre sus libros hacia el interior y espera que sus empleados sepan cuánto su operación incrementa el costo del automóvil. Las asociaciones necesariamente se extienden a los proveedores y distribuidores. La meta de Saturn es establecer una asociación a largo plazo con un solo proveedor, para cada uno de los insumos, con base en confianza mutua, normas de calidad elevadas, entregas justo a tiempo y mejora continua. Saturn cree que ninguno de los distribuidores debe sentirse amenazado por la competencia de otros distribuidores Saturn, una experiencia que en la industria automotriz ha demostrado ser contraproducente. En vez de ello, los distribuidores Saturn tienen designadas áreas de mercado y ayudan a otras regiones según se requiera. Un precio de lista "sin regateo" también reduce la competencia interna.

La vigilancia cotidiana de la calidad del producto se consigue utilizando métodos estadísticos, la conformidad con los sistemas y procedimientos de calidad de Saturn, el uso apropiado de diversas herramientas de resolución de problemas, la educación relacionada con la calidad en un entorno de equipo de trabajo, y a la motivación y entusiasmo inherente dentro del equipo. Los miembros de la unidad de trabajo reciben dentro de las 24 horas retroalimentación de los clientes en el campo para facilitar un rápido análisis y una acción correctiva apropiada.

En 1993, Saturn capturó 2,39% del mercado motriz de Estados Unidos; 73% de los compradores fueron clasificados como "negocio adicional" para General Motors, lo que significa que, de no haber estado Saturn disponible, no hubieran adquirido un producto General Motors. Las encuestas en curso muestran que el 97% de los propietarios Saturn aseguran que recomendarían con entusiasmo la adquisición de un automóvil Saturn a un amigo, pariente o vecino.

Temas clave para análisis

1. Explique la forma en que se diseñó la infraestructura de Saturn para apoyar los principios de la calidad total.

2. Analice por qué un procedimiento de "pizarra limpia" para el diseño de la organización de Saturn puede implementar con más éxito la calidad total, que intentar modificar una organización tradicional.

3. Resuma el desempeño de Saturn a lo largo de los últimos cinco años. Quizás desee investigar en publicaciones empresariales y del consumidor, en informes anuales de General Motors, etc.

CASO HOSPITAL DE ZUMÁRRAGA:

La gestión por procesos en un hospital

El Hospital de Zumárraga lleva dieciséis años comprometido con la calidad. En el año 1992 el sistema de salud vasco establece un Plan Integral de Calidad, que sirve de impulso y marco de referencia para el Hospital que confecciona en 1993 su primer Plan de Calidad.

En 1995 el compromiso de la dirección con la Calidad Total es explícito y se adopta el modelo Europeo de Excelencia como referencia a seguir. Se impulsa la formación en el modelo EFQM, realizándose la primera autoevaluación en 1996. En el año 2002 se consiguen certificar dieciséis de sus procesos en base a la norma ISO 9001: 2000. Esta implicación con la calidad ha continuado a lo largo de los últimos años, así en el año 2007 se han certificado los procesos de Plan de Vigilancia y Control de la Infección Nosocomial, Mantenimiento de equipos e instalaciones y Gestión de Personas.

Como consecuencia esta apuesta por la calidad, el hospital ha obtenido a lo largo de estos últimos años importantes premios y reconocimientos, entre los que destacan la Q de plata del gobierno vasco en el año 2000, el premio Golden Hélix en 2001, la Q de oro en 2003, en el año 2005 es galardonado con uno de los premios más prestigiosos a nivel europeo, Premio Europeo a la Calidad (EFQM) en el sector público por la gestión de sus procesos, siendo el primer hospital en Europa y la primera empresa pública en el estado Español en conseguir este reconocimiento. Recientemente, en octubre de 2007 la evolución en la gestión de la calidad ha sido reconocida con la concesión de la Q de oro del Premio Iberoamericano, obteniendo además el pasado año un premio a la calidad asistencial, siendo reconocido el servicio de pediatría como el mejor servicio “Best-in Class” entre más de 200 hospitales de todo el Estado.

El hospital comarcal pertenece al sistema sanitario público y está dedicado a prestar asistencia sanitaria especializada a una población de referencia de más de 90.000 habitantes pertenecientes al municipio de Zumárraga. Fue inaugurado en 1984 por el Insalud, tras varios años de reclamación popular, siendo el primer hospital de ámbito comarcal de la provincia, con una dotación inicial de 250 profesionales y los servicios de Urgencias, Materno-Infantil, Medicina Interna, Cirugía, Traumatología y Servicios Diagnósticos.

En 1988 el hospital pasa a depender de Osakidetza tras firmarse la transferencia de competencias en materia sanitaria desde el Estado Español al Gobierno Vasco. Desde esta

fecha el hospital ha ido evolucionando y aumentando la cantidad y calidad de su cartera de servicios para mejorar la asistencia a la población.



El hospital consta de un edificio de 13.122 m² y además oferta la asistencia de consultas y rehabilitación en los ambulatorios de tres poblaciones desplazándose los profesionales hasta los mismos, formando parte estos servicios a todos los efectos del hospital.

El hospital dispone de: 5 Unidades de Hospitalización con 118 camas, Hospital de Día Médico-Quirúrgico para la atención en régimen ambulatorio y la Unidad de Reanimación, un Bloque Quirúrgico con cuatro Quirófanos y área de Partos, 39 locales de Consultas Externas y Pruebas Diagnósticas, Gimnasio de Rehabilitación, la estructura de Servicios Centrales (Análisis Clínicos, Radiología, Anatomía, Patología, Hemodiálisis, Farmacia) y los servicios de apoyo.

La financiación del hospital depende en un 98% del Contrato Programa firmado con el Departamento de Sanidad y resto de mutuas, seguros o privados, no existiendo ninguna distinción en la prestación de servicios. En la actualidad colaboran con el hospital 476 profesionales trabajando en equipo. Además están subcontratados los servicios de alimentación, limpieza, lavandería, jardinería, mensajería, seguridad y cafetería.

Cada año se realizan alrededor de 8.000 ingresos hospitalarios, 35.000 urgencias, 135.000 consultas externas, 9.000 intervenciones quirúrgicas. El presupuesto anual del hospital es de 27 millones de euros.

La plantilla del hospital es mayoritariamente femenina (76%), joven (40, 5 años) y en más de un 60% con contrato fijo. El sistema de gestión del hospital y el compromiso de los profesionales con la mejora continua ha permitido que su grado de implicación sea muy alto.

Categoría	Número	Categoría	Número
Facultativos	106	Otro personal	46
Enfermería	265	Directivos	5
Administrativo	54	Total	476

Además, el hospital tiene subcontratados los servicios de alimentación, limpieza, lavandería, jardinería, mensajería, seguridad y cafetería.

La oferta de servicios del hospital se distribuye en las siguientes líneas de producción:

SERVICIO	Facturación 2006 (mil euros)	Facturación %	Pacientes/Año
Hospitalización	18.338	57,06	7.900
Urgencias	2.781	8,65	34.500
Consultas	8.410	26,17	133.409
Hemodiálisis	1.965	6,11	42
Rehabilitación	644	2	2.042

La responsabilidad máxima del hospital recae en el gerente. El órgano colegiado de decisión es el Equipo Directivo compuesto por el gerente y cuatro directivos. El comité de dirección, órgano asesor del equipo directivo está compuesto por este equipo y tres profesionales de reconocido prestigio de todas las categorías médica, enfermería y personal no sanitario. Como consecuencia de la cultura de trabajo en equipo que se practica en el hospital la mayoría de las decisiones estratégicas y de la gestión diaria se toman por consenso.

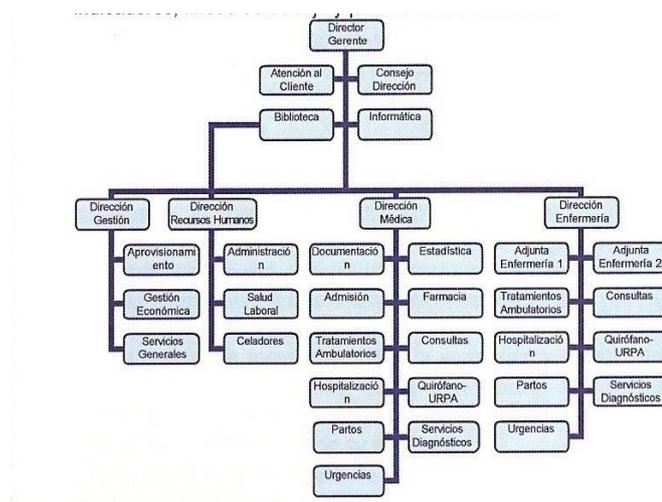


Figura 1: ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL

En 1996 el compromiso de la dirección con la Calidad total es explícito y se adopta el Modelo Europeo de Excelencia como referencia a seguir. Se impulsa la formación en el

modelo EFQM, realizándose la primera auto evaluación en 1997, a raíz de la cual se elabora un plan estratégico, en el que se define la misión del hospital

Liderazgo y estilo de gestión

“Los líderes demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia empresarial”

El liderazgo en el hospital de Zumárraga está compartido entre las personas. Un líder es un profesional que tiene responsabilidad sobre otras personas en su puesto de trabajo y las implica y coordina para conseguir los fines y objetivos del hospital, para alcanzar la satisfacción del cliente y del Sistema Sanitario.

El hospital entiende el liderazgo como un conjunto de atributos que permiten a las personas asumir responsabilidades para mejorar la gestión de los profesionales, los recursos o los procesos del centro. Cualquier persona del hospital puede ser líder y actualmente cuenta con 74 líderes que suponen el 16% del personal: Comité de dirección (5), mandos intermedios (40) y gestores de procesos (74).

Desarrollo de la misión, visión y valores del hospital

El desarrollo de la misión y los valores, así como el impulso a la filosofía de Calidad Total en el hospital han partido de un compromiso decidido y de una implicación del Gerente y los Directivos

En el año 2003 definen la misión del hospital o su razón de ser como:

MISIÓN

El Hospital de Zumarraga es un centro público de Osakidetza / Servicio vasco de salud cuyo fin es elevar el nivel de salud de la población de referencia y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la prestación de servicios sanitarios especializados.

Para ello asumimos como guías de actuación el desarrollo de la mejora continua en :

- *La implicación y el crecimiento profesional de las personas que trabajan en el hospital.*
- *La eficiencia y el equilibrio financiero en la actuación.*
- *Favorecer la mejora global del sistema sanitario mediante la innovación, la docencia y la cooperación con otras organizaciones.*



Figura 2: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La implicación de todos los líderes del hospital en el establecimiento y desarrollo de la misión y de la planificación estratégica que hace posible su ejecución para conseguir el logro de los objetivos y la gestión de los procesos.

El desarrollo de la Misión y Visión se realiza a través del proceso global de gestión desde su propia definición, su traducción a estrategias que permiten el desarrollo de sus objetivos y la gestión de los procesos mediante los cuales se materializa la consecución de los mismos (ver figura3).

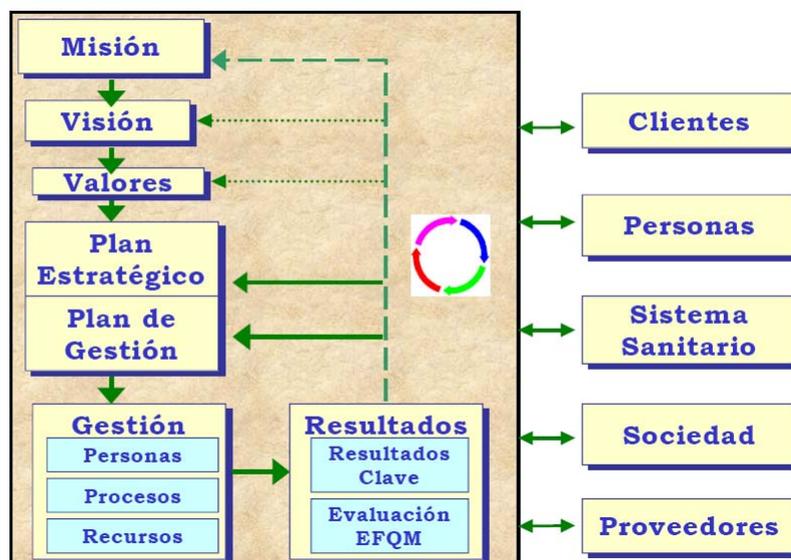


Figura 3: SISTEMA DE GESTIÓN DEL HOSPITAL

El sistema de gestión del hospital y la integración de la Calidad Total en el mismo, estimula y favorece el establecimiento de prioridades de mejora, el trabajo en equipo, la

medición de los resultados, y la utilización de la innovación y aprendizaje para aplicar la mejora continua en la estrategia y actividades desarrolladas por el hospital. Asimismo este sistema de gestión permite organizar a las personas, los recursos y los procesos de forma que la mejora continúa sea una actividad de día a día y permita la mejora de los resultados para los profesionales, la sociedad y especialmente para sus clientes.

La gestión por procesos en el hospital de Zumárraga

Desde el año 1996 y como consecuencia de la implantación del modelo EFQM en su gestión se marcan como área de mejora la implantación de la gestión por procesos.

El proyecto de la gestión por procesos comienza a principios de 1999 contando para su diseño con el apoyo de una consultora externa y un equipo multidisciplinar del Hospital. Este equipo multidisciplinar está compuesto por personas pertenecientes a todos los estamentos del hospital: enfermeras, celadores, auxiliares, médicos y administrativos.

Las direcciones se constituyen en el equipo guía del proyecto siendo responsables de la programación, desarrollo, apoyo y difusión del mismo.

Para los responsables de la gestión de la calidad del Hospital de Zumárraga un **proceso** es un “**que**” se hace. No tiene existencia real, pero afirman que “es un concepto muy útil para organizar lo que hacemos, medirlo y mejorarlo. Debe tener una misión claramente definible (**qué- para qué - para quién**), unas fronteras delimitadas, con entradas y salidas concretas, una secuencia de etapas claramente integrables en subprocesos y debe poderse medir (cantidad –calidad - coste)”. Así, por ejemplo en el proceso de la Cirugía Mayor Ambulatoria (CMA) el proceso es “qué se hace”; es decir, proporcionar tratamiento quirúrgico a pacientes susceptibles de cirugía ambulatoria mediante técnicas anestésicas y quirúrgicas adecuadas a este fin, promoviendo una mejora sanitaria, social y económica para el paciente/cliente.

Hay que saber diferenciar los procesos de los procedimientos. Un **procedimiento** es un “**cómo**” se hace; son las instrucciones operativas o protocolos de actuación. Tienen existencia real y son susceptibles de mejora. Su representación gráfica se realiza mediante los diagramas de flujo. La CMA de la hernia inguinal: la hernioplastia o herniorrafía es el procedimiento, al igual que en la CMA de la catarata es la facoemulsificación, etc.

¿Quién puede ser gestor de un proceso?

Los gestores de proceso en el Hospital de Zumárraga son los responsables de la mejora continua de su proceso y el hospital ha delegado en ellos el poder necesario para su gestión. Para ser gestor en el hospital se requieren las siguientes condiciones:

- *Querer*: el asumir la responsabilidad de la mejora es un acto voluntario y por supuesto un requisito imprescindible para poder realizarla.
- *Saber*: si algo no se conoce no se puede mejorar, por lo cual los gestores han sido seleccionados entre los profesionales que conocen muy bien el proceso. La formación específica para gestionar la mejora ha comprendido además formación en calidad, gestión de procesos, modelo de excelencia EFQM y herramientas de resolución de problemas.
- *Poder*: se les ha delegado el poder necesario para mejorar sus procesos a través de la línea jerárquica del hospital, desde el gerente a las direcciones y a los mandos intermedios. Esta delegación comprende el concepto de empowerment, creando el entorno adecuado que faculte a los profesionales a tomar la propiedad de sus trabajos, de forma que por sí mismos puedan tomar las decisiones e iniciativas necesarias para la mejora continua de los resultados en el hospital.

La excelente calidad técnica y humana de los profesionales del hospital ha hecho que posible que todos los procesos, y algunos subprocesos de entidad suficiente, tengan un gestor. Las funciones del gestor de procesos son las siguientes:

- Asumir la Misión, los objetivos y la responsabilidad del proceso, asegurando su efectividad y eficiencia de forma estable.
- Mantener la interrelación con los demás procesos, estableciendo los adecuados requerimientos cliente-proveedor.
- Asegurar que el proceso esté adecuadamente documentado con los controles y medidas necesarias, y que su información sea distribuida a las personas afectadas.
- Gestionar los resultados de las medidas del proceso con la finalidad de mejorarlo continuamente, implantando los cambios necesarios para aportar el máximo valor añadido en la consecución de la eficiencia y la satisfacción del cliente.

En el Hospital de Zumárraga hay gestores de proceso que son mandos y otros que no lo son. Aunque en estos momentos casi todos los mandos son gestores de proceso, progresivamente pueden seguir delegando la propiedad de subprocesos en otros gestores de su equipo. Esta situación refuerza incluso el papel de los dirigentes, siempre que se tenga claro que el mando intermedio sigue decidiendo y siendo el responsable de qué se hace en su servicio y mantiene todos sus papeles de liderazgo.

En la actualidad, la mejora del sistema anteriormente comentada está significando dos cambios importantes:

- La creación de equipos de proceso para ampliar la participación, que apoyan a los propietarios en sus responsabilidades (mayor participación, más efectividad).
- Bajar la propiedad de los procesos en la cadena de mando (mayor empowerment).

La arquitectura de procesos del Hospital y su mapa de procesos

El conjunto del mapa base (ver figura 4) y la representación de los diferentes procesos con sus niveles constituye la arquitectura del hospital, y sirve para:

- Fijar las fronteras de la delegación de responsabilidad entre gestores de proceso.
- Identificar las relaciones necesarias para consensuar requerimientos cliente-proveedor.
- Eliminar actividades que no aportan valor añadido
- Proveer de hechos y datos para poder conocer qué mejorar.

El mapa de procesos del hospital es la representación gráfica de los procesos que se realizan y las principales relaciones entre ellos, de forma que facilite la comprensión de la organización del hospital de una manera horizontal y dinámica. La elaboración del mapa base se lleva a cabo mediante un proceso de análisis del equipo guía de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización, su división en función del tipo de proceso y el análisis de sus relaciones. Los responsables de la calidad del Hospital afirman que para su confección se realizaron diferentes revisiones y modificaciones hasta obtener una representación suficientemente explicativa del hospital.

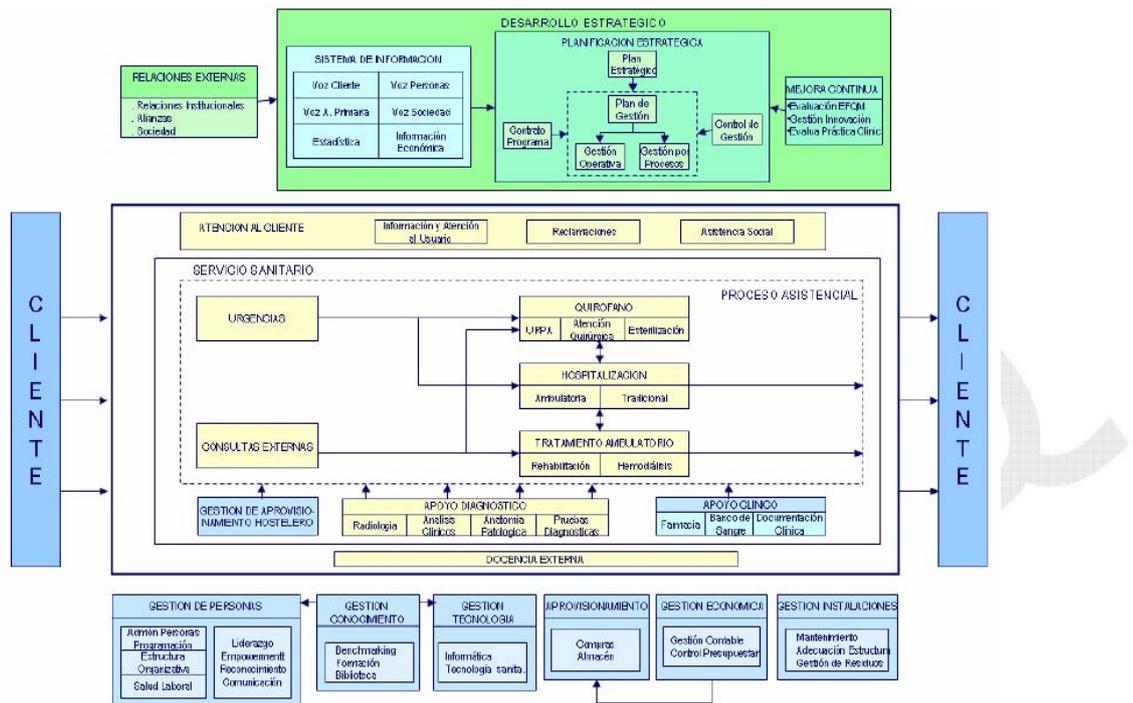


Figura 4: MAPA DE PROCESOS

La interpretación del mapa requiere la utilización de varias convenciones:

Identificación de procesos

El análisis y reflexión sistemática anual realizado por el Equipo Directivo identifica y actualiza el inventario de procesos del hospital desde 1999, agrupándolos en macroprocesos (ver figura 5) y clasificándolos en tres clases:

Procesos clave u operativos (C): Son los procesos que tienen relación directa con el cliente y se realizan en tiempo real, por lo que no admiten control de calidad sino tan solo aseguramiento. Se representan en el centro del mapa. Un ejemplo de proceso clave es el proceso de Urgencias.

MACROPROCESO	PROCESOS ASOCIADOS	TIPO
DESARROLLO ESTRATÉGICO	Planificación Estratégica	E
	Gestión Contrato Programa	E
	Plan de Gestión	E
	Actualización Planes	E
	Control de Gestión	E
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Voz del Cliente	S
	Voz de Atención Primaria	S
	Voz de los Profesionales	S
	Voz de la Sociedad	S
	Estadística	S
	Información Económica	S
MEJORA CONTINUA	Gestión por Procesos	E
	Gestión Innovación	E
	Evaluación EFQM	S
	Evaluación Práctica Clínica	S
RELACIONES EXTERNAS	Relaciones Sistema Sanitario	E
	Relaciones Terceros	E
	Alianzas	E
	Sociedad	E
ASISTENCIAL	Urgencias	C
	Consultas Externas	C
	Quirófano	C
	Hospitalización: - Tradicional (At Médica) - H. Ambulatoria - URPA	C
	Tto Ambulatorio: - Rehabilitación - Hemodiálisis	C
	Sº Atención paciente y usuario(S.A.PU)	C
ATENCIÓN CLIENTE	G. Reclamaciones	C
	Asistencia Social	C
	Asistencia espiritual	C
	Radiología	C
APOYO DIAGNÓSTICO	Análisis Clínicos	C
	Anatomía Patológica	
	Pruebas Diagnósticas	C
	DOCENCIA	Docencia externa
APOYO CLINICO	Farmacia	S
	Documentación clínica	S
	Banco de sangre	S
	Esterilización	S
HOSTELERIA	Cocina	S
	Lavandería	S
	Limpieza	S
	Jardinería	S
	Seguridad	S
	Restauración	S
GESTION PERSONAS	Administración de personal	S
	Estructura organizativa	S
	Programación de actividad	S
	Salud Laboral	S
	Liderazgo	S
	Empowerment	S
	Reconocimiento	S
	Comunicación interna	S
GESTIÓN CONOCIMIENTO	Benchmarking	S
	Formación	S
	Biblioteca	S
G. TECNOLOGÍA	Informática	S
	Tecnología Sanitaria	S
G.APROVISIONAMIENTO	Compras	S
	Almacén	S
GESTIÓN INSTALACIONES	Mantenimiento	S
	Adecuación estructura	S
	Gestión residuos	S
GESTION ECONOMICA	Contabilidad	S
	Control Presupuestario	S
	Facturación- cobro	S
	Tesorería	S

Figura 5a-1 INVENTARIO DE PROCESOS

Figura 5: INVENTARIO DE PROCESOS

Procesos estratégicos (E): Son aquellos que establecen guías para la realización de los procesos clave y se representan en la parte superior del mapa.

Procesos de soporte o apoyo (S): Están representados en la parte inferior del mapa y son aquellos que aportan recursos para la realización de los procesos clave.

La lectura de la cadena de procesos clave se realiza de izquierda a derecha y va siguiendo al paciente en su paso por el hospital. Tiene un criterio de transparencia, es decir no necesariamente se recorren todas las etapas y si un proceso no es utilizado se salta al siguiente (por ejemplo, de urgencias puede derivar directamente al alta).

Cómo se elaboran los diagramas de cada proceso

Los procesos se representan mediante una caja (ver figura 6) con unas entradas por la izquierda que recogen los requerimientos de servicio especificados por los proveedores, que tras aportarle valor añadido mediante la realización del proceso representado sale por la derecha convertido en servicio prestado al cliente interno o externo. En la parte superior se representan las guías que delimitan o recomiendan la forma de realizar el proceso (protocolos, necesidades del cliente, presupuestos...) y en la inferior los recursos necesarios para su realización (materia prima, servicios externos, información...).

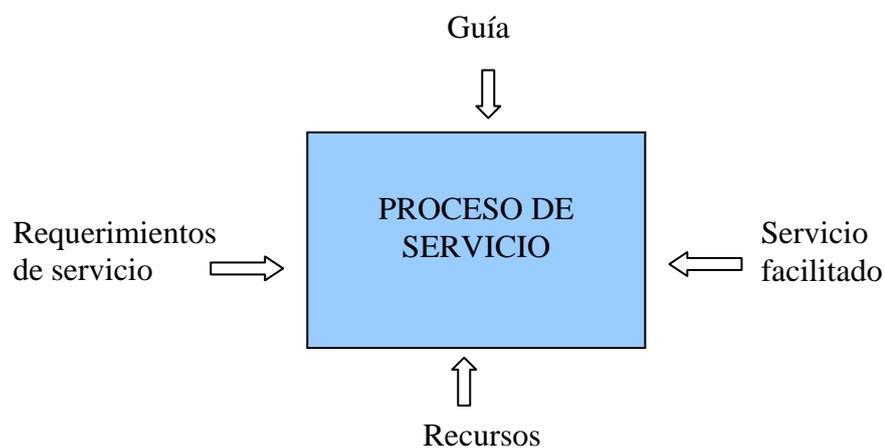


Figura 6: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN PROCESO

La descripción gráfica de los procesos se realiza por niveles: desde la visión del hospital como un único macroproceso (nivel -1) y el mapa del hospital (nivel 0), a la descripción de los procesos (nivel 1) o sus correspondientes subprocesos (nivel 2). El nivel 3 corresponde a los procedimientos y se representan mediante diagramas de flujo.

Una vez elaborados los diagramas de todos los procesos del hospital y algunos subprocesos de entidad a nivel 1 y 2 (94 diagramas, se comprueba la coherencia de todas las entradas y salidas de los procesos para asegurar la consistencia del modelo y eliminar actividades que no aportan valor añadido.

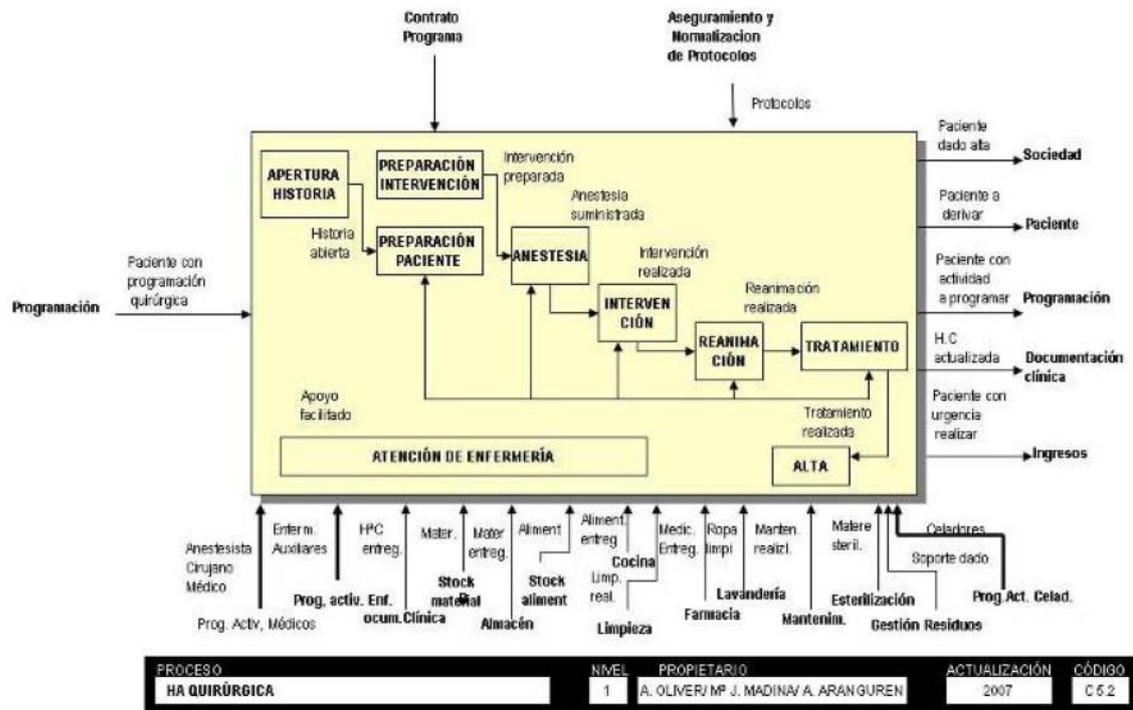


Figura 7: NIVEL 1 HA QUIRÚRGICA

Se aprecia en las figuras 7 y 8 la descripción y diagramas de los niveles 1 y 2 del proceso de CMA. Pueden apreciarse las entradas en el proceso a la izquierda, las guías y protocolos en la parte superior, los recursos en la inferior y a la salida del proceso, por la derecha, los resultados con valor añadido. Si nos introducimos en las cajas descritas en el nivel 2 (ejemplo el de la intervención) estaríamos entrando en el Nivel 3 que nosotros consideramos ya el procedimiento. Así estaría incluido aquí el procedimiento quirúrgico de la patología quirúrgica correspondiente.

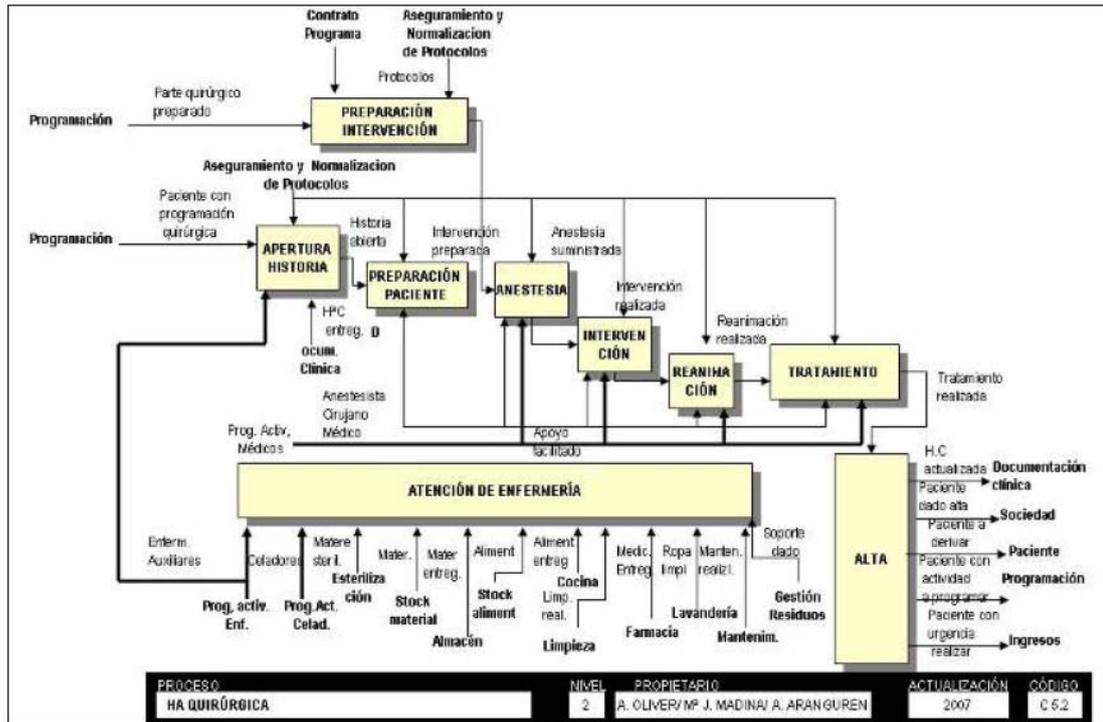


Figura 8: NIVEL 2 HA QUIRÚRGICA

Los gestores realizan la descripción de su proceso (figura 9), tras una formación práctica. Para facilitar la metodología de diseño y gestión de los procesos se dispone de un soporte documental normalizado en el que todos los gestores han realizado su descripción y que contempla los siguientes apartados o **elementos del proceso**:

- Misión:** El gestor tiene que describir la misión de su proceso, qué hace, para qué lo hace y para quién lo hace, procurando que sea coherente con la misión del hospital.
- Elementos del entorno afectados:** Se trata de realizar una reflexión sobre cuáles de los cinco elementos del entorno que afectan al hospital (clientes, equipo humano del hospital, proveedores, sociedad y sistema sanitario) tienen mayor impacto en el proceso.
- Relaciones cliente-proveedor:** Se priorizan las principales entradas de proveedores, sin las cuales el proceso se vería seriamente afectado, y se reflejan las salidas del proceso que tienen mayor repercusión en los clientes del mismo, ya sean internos o externos.
- Indicadores:** El gestor establece y selecciona los indicadores que estima necesarios para medir el resultado de su proceso, fundamentalmente en tres apartados:

Actividad, siempre en referencia a un periodo de tiempo.

Calidad técnica que tiene que establecer el proveedor o experto en el proceso.

Calidad percibida por el cliente: encuestas, grupos focales, entrevistas y en su caso plazo de entrega (lista de espera, demora media). Posteriormente se pueden incorporar los indicadores de coste mediante el sistema de costes ABC.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		CODIGO	
H.A QUIRURGICA		C 5.2	
GESTOR		FECHA DE REVISIÓN	
ALFONSO OLIVER – M ^ª JESUS MADINA – ARACELI ARANGUREN		2007	
MISIÓN			
<p>- Que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proporcionar tratamiento quirúrgico a pacientes susceptibles de cirugía ambulatoria mediante técnicas anestésicas y quirúrgicas adecuadas a este fin <p>- Para que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Para prestar asistencia sanitaria promoviendo a su vez mejoras sanitarias, sociales y económicas <p>- Para quien:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cliente 			
ELEMENTOS DEL ENTORNO DIRECTAMENTE AFECTADOS			
CLIENTE	EQUIPO HUMANO	PROVEEDORES	SOCIEDAD
X			SISTEMA SANITARIO
RELACIONES CLIENTE/PROVEEDOR PRIORITARIAS			
PROVEEDOR	ENTRADAS	SALIDAS	CLIENTE
SERVICIOS QUIRURGICOS	Paciente a operar	Paciente operado	ENFERMERIA
			ATENCIÓN PRIMARIA
			SERVICIOS QUIRURGICOS
			PACIENTE
PRINCIPALES INDICADORES			
<ul style="list-style-type: none"> Tasa de ingresos / mes / año Tasa de reingresos / mes / año Índice de suspensiones / mes / año Índice de rotación Nº y motivo de llamadas telefónicas Nº de visitas a urgencias Evaluación de la complejidad de las intervenciones (case-mix) G.D.R. Reclamaciones nº y motivo Cumplimentación de los objetivos diana del protocolo Encuesta de satisfacción Principales resultados GRD 			
VALIDADO POR		FECHA DE VALIDACIÓN	
Gerencia /Dirección Médica / Dirección de Enfermería		4/07	

Figura 9: DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO

Una vez elaborados las misiones y los indicadores, la gerencia y las direcciones validaron todos los procesos, devolviéndolos personalmente a sus gestores a través de la línea de mando. Este proceso de validación y devolución asegura la coherencia de las misiones con relación a la misión del hospital, la comprensión de cada gestor de proceso de qué valor añadido aporta a la organización y la evaluación del mismo en función de los indicadores.

Una función primordial de la Dirección en la validación de los procesos y subprocesos fue el análisis de coherencia interniveles. El mayor riesgo de confrontación en los procesos son las relaciones entre ellos y los límites de responsabilidad. No podemos tener a un cliente/paciente saliendo de un proceso y que no tenga entrada en otro porque los límites no estén definidos.

La Dirección junto a la valoración del cliente del proceso, que no siempre es externo, tiene la obligación de evaluar, informar, reconocer, formar y cuidar al líder del proceso; porque un proceso sin liderazgo poco a poco se muere.

En todos los procesos del Hospital sus propietarios o gestores de proceso tras la descripción del proceso (figura 9) realizan la evaluación mediante una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) relacionando los resultados obtenidos en su proceso para cumplir la misión. Mediante este análisis se especifican las ayudas y barreras externas, y las fortalezas y oportunidades de mejora internas del proceso (Figura 10)

¿Cómo mejorar el proceso?

Después del análisis, los gestores de proceso establecen y priorizan las acciones para mejorar los resultados de su proceso, utilizando las herramientas disponibles de mejora de la calidad (análisis, priorización, rediseño del proceso, estabilización, grupos de mejora...). Para mejorar los procesos, los gestores, en función de la misión a conseguir y en función de la evaluación realizada mediante el análisis de indicadores y la información utilizados, elaboran una matriz DAFO (ver figura 10) de su proceso en la que tienen en cuenta las debilidades y amenazas externas al proceso así como la fortalezas y oportunidades internas. Como consecuencia de esta evaluación que se revisa anualmente y es validada por el equipo directivo, se priorizan de dos a cinco acciones de mejora para realizar durante el año. Las acciones pueden consistir en el mantenimiento de una ayuda externa o la eliminación de una barrera mediante el consenso, o la consolidación de una fortaleza interna o una acción de mejora para desarrollar una oportunidad.

Estas acciones se consensuan con la Dirección para alinearlas con el Plan Estratégico, la Misión y la Visión. Posteriormente se incluyen en el plan de empresa y a partir de ese momento si es necesario porque las acciones son de gran calado, se establece un nuevo plan de direccionamiento del hospital.

Para alcanzar los objetivos marcados se dispone del control de gestión que puede modificar el desarrollo del plan, se comunican a los mandos intermedios que concretan qué hay que hacer, y los gestores de proceso impulsan las acciones adecuadas para mejorar el cómo se lleva a cabo el proceso.

EVALUACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO		CODIGO	
RADIOLOGÍA		C 8.4	
PROPIETARIO		FECHA DE REVISIÓN	
RAMÓN UTRILLA MINGUEZ		ENERO 2007	
FACTORES DE CONTRIBUCIÓN EXTERNOS AL PROCESO			
AYUDAS:		BARRERAS:	
Servicio bien valorado por los profesionales de otros servicios		Nº trabajadores en plantilla similar desde 1987	
Progresiva informatización del servicio		Incremento progresivo en demanda de TC y ECO (listas de espera)	
Buena relación interservicios hospitalarios		Concursos centralizados para adquisición de nuevos equipos, contrastes radiológicos y material radiográfico	
Buena comunicación con médicos de ambulatorios		Fresión de peticiones de exploración urgentes y preferentes	
Credibilidad diagnóstica		U.T.P.R. externa contratada, ajena al Hospital	
FACTORES INTERNOS AL PROCESO			
PUNTOS FUERTES:		OPORTUNIDADES:	
Implicación del personal		SGC - Revisión certificación ISO 9001:2000	
Atención en el día de peticiones de RX general		Nuevas técnicas: TC óseo, TEP, TCAR, estudios digestivos con tecnología digital	
Servicio accesible a consultas		Digitalización de los equipos. Implantación de sistema de archivo de imágenes informatizado	
Respuesta rápida a solicitudes de estudios de pacientes ingresados			
ACCIONES:		RESPONSABLE	FECHA FIN.: ESTADO :
A - SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
Demora máxima realización ecografía rutinaria <30 días	Jefe S ^o Radiología	31 / 12 / 07	En curso
Respuesta en realización estudios a pacientes ingresados < 40 horas	Jefe de S ^o Radiología	31 / 12 / 07	En curso
Acceso informático médicos Atención Primaria a los informes de radiodiagnóstico	Técnicos Osabide	30 / 06 / 08	En curso
B - OPERATIVAS			
Adecuación de la demanda de estudios de TC y Ecografía para evitar repuntes en las listas de espera	Jefe de S ^o Facultativos	31 / 12 / 07	En curso
No superar los nuevos límites establecidos en el Protocolo Nacional de Calidad en Radiodiagnóstico (entre el 6%-10%) de número de radiografías desechadas con irradiación sobre el paciente	Jefe de S ^o y G. de Calidad Radiología	31 / 12 / 07	En curso
Correlación radiológico-quirúrgica	FEA-G Calidad	31 / 10 / 07	En curso
Mantener la dosis de irradiación a pacientes dentro de los límites establecidos (R.D. 1976/99)	Jefe de S ^o y G. de Calidad Radiología	31 / 12 / 07	En curso
Mantener tasa de rechazo de películas RX con disparo sobre paciente en límites marcados PECCR	G. de Calidad - TER	31 / 12 / 07	En curso
No superar el 10% de volantes de solicitud de exploración radiológica mal cumplimentados	Jefe de S ^o y G. de Calidad Radiología	31 / 12 / 07	En curso
Mantenimiento de equipos de radiología dentro de los parámetros establecidos por la normativa vigente. en	G. de Calidad	31 / 12 / 07	En curso

Figura 10: DAFO DEL PROCESO DE RADIOLOGÍA

¿Cómo se evalúa la gestión del proceso?

La evaluación del proceso se realiza tanto de la actividad, como de la calidad técnica y de la calidad percibida.

La evaluación del proceso la realizamos con:

- los indicadores descritos por los propietarios del proceso
- las acciones de mejora realizadas
- el clima laboral
- las encuestas a pacientes, grupos focales, reuniones con asociaciones de pacientes, etc.

Durante estos años las evaluaciones de proceso han permitido implantar múltiples acciones de mejora lideradas o realizadas por los gestores o propietarios de proceso, ya que son ellos los mejor capacitados para saber “qué” y “cómo” realizar dichas mejoras. Esta es una de las bases fundamentales de la gestión por procesos, el “empowerment” o delegación de decisión, siendo las otras dos el “querer” asumir dicha responsabilidad y el “saber” o tener la predisposición para aprender herramientas de resolución de problemas y gestión de procesos.

La metodología de gestión por procesos descrita se ha aplicado al 100% de los procesos del hospital. Como indicadores directos de este apartado se puede ver la evolución del número de acciones de mejora propuestas e implantadas desde 1999 (ver figura 11).

Año	Nº Acciones mejora propuestas	Nº A. de mejora implantadas
1999	235	172
2000	108	99
2001	141	135
2002	238	173
2003	220	169
2004	258	95
2005	242	96
2006	238	101

Figura 11: IMPLANTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

Fuentes utilizadas:

- Memoria para la Evaluación externa según el modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión 2007 (facilitada por el Hospital de Zumárraga).
- Memoria Q de oro de 2003 (facilitada por el Hospital de Zumárraga).
- Plan Estratégico 2003-2007 (obtenido dirección <http://www.hospitalzumarraga.com>, febrero 2008)
- Memoria de actividad de 2005 y 2006 (obtenido dirección <http://www.hospitalzumarraga.com>, febrero 2008)
- “Aprender de los mejores”. Boletín Electrónico Aprender de los Mejores, Diciembre de 2007, nº 10. Iberqualitas. Fundibeq (disponible en dirección <http://www.fundibeq.org>, febrero, 2008)
- Memoria de actividad 2007 y Memoria EFQM 2005, facilitadas por el Gerente del hospital en Junio de 2008.