

Tecnimap 2010

**TITULO. De la gestión de la calidad a la gobernanza de la calidad.
Experiencia de un plan de mejora enfocado desde la participación.**

AUTORES: Marta de Miguel y Juan Arana

Líneas de trabajo

- Entornos de trabajo colaborativos
- Reingeniería de procesos
- Calidad del servicio

RESUMEN.

Las políticas de calidad enfocadas a identificar puntos fuertes y debilidades no son nuevas. Tampoco lo son las iniciativas de RRHH que recogen y premian las iniciativas de los empleados respecto a la mejora de los procesos en los que están implicados. Lo que sí es nuevo es el unir ambos planteamientos en la misma metodología y utilizarla como motor de cambio. Eso es lo que hemos hecho en el Servicio de Informática de la Universidad de Zaragoza, logrando una riqueza de opciones y un grado de implicación difícilmente conseguido con los planteamientos tradicionales de mejora de calidad.

COMUNICACION

1. INTRODUCCIÓN

Tomando del término gobernanza su enfoque positivo, que en palabras de Carmen Navarro "apunta a que existen recursos en la sociedad lo suficientemente sólidos como para poder diseñar e implementar eficazmente las políticas y que esos recursos deben ser aprovechados. [...]La gobernanza permite al sistema llegar a decisiones mejores (en el sentido de más eficaces, eficientes y justas). [...] en cada área nos encontraríamos en la mayoría de los casos con una gobernanza eficaz, con la mayoría de los actores implicados en la naturaleza del problema y en sus soluciones."

El diseño del proceso que a continuación se expone parte del convencimiento de que los nuevos enfoques sociológicos también son aplicables a la empresa. En este caso concreto la gobernanza abre la puerta a nuevos modelos más participativos y por ende más ricos.

Desde nuestra experiencia las políticas de gestión de calidad en entornos TIC necesitan dar un paso más especialmente en la búsqueda de motivación e implicación de los participantes. Se plantean problemas singulares que tienen que ver con la pulsión creativa e innovadora de los profesionales de esta área. Siguiendo la estela marcada por Joan Prats en su libro "De la burocracia al management, del management a la gobernanza: las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo", nos hemos permitido acuñar el término **gobernanza de la calidad**, como sucesor de gestión de la calidad, y hemos puesto en marcha una experiencia donde es el propio grupo el que detecta las deficiencias, propone las soluciones y las ejecuta.

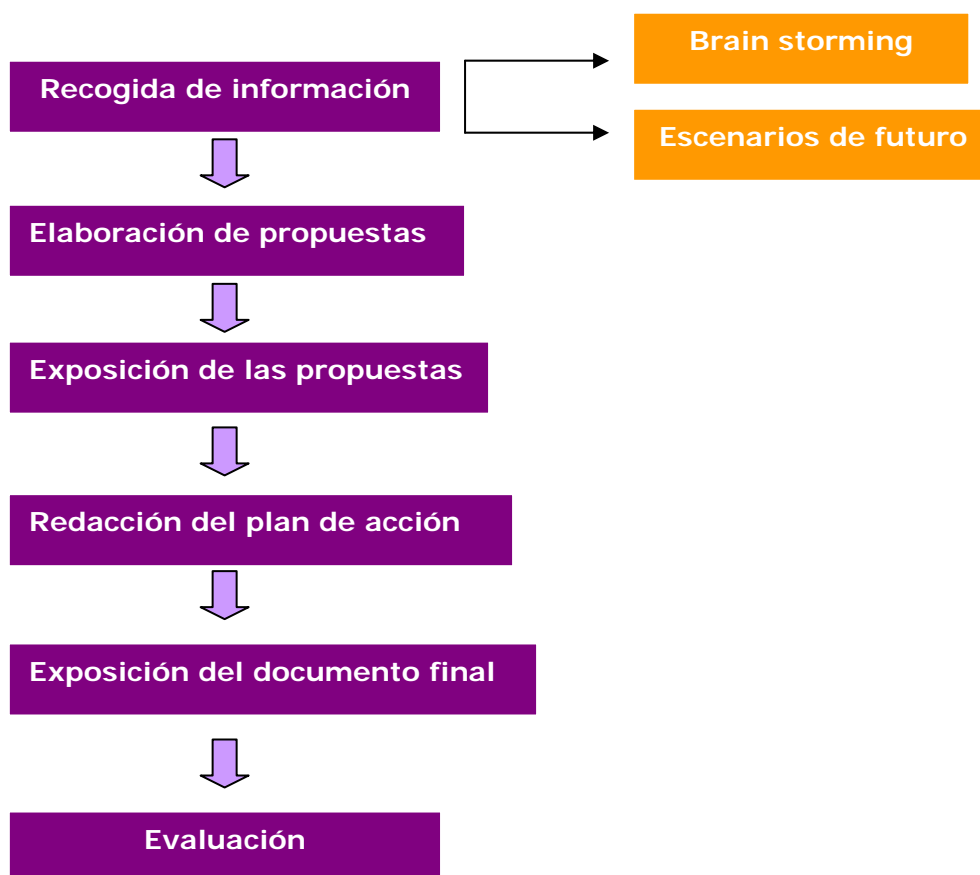
Las ventajas de lograr la implicación del personal en todas las fases de un proceso de mejora son evidentes, pero hay 2 que conviene destacar. Una es que las

soluciones no las dicta un grupo teórico alejado del día a día. Las mismas personas que proponen son las que tienen que lidiar con la falta de recursos del día a día, etc.

Por otro lado si las iniciativas salen de dentro, es el propio grupo el que se autorregula evaluando su madurez. Las soluciones son adaptadas y por tanto posibles.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO y FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE CADA FASE

La puesta en marcha de este planteamiento la hemos estructurado en 6 fases:



A continuación se describe cada una con una breve nota a sus fundamentos metodológicos y los riesgos que pueden poner en peligro el éxito de su consecución.

1. Recogida de información.

Este es el punto de partida y la base de todo el proceso. Es el momento donde se identifican los problemas, todos aquellos puntos sobre los que más adelante se pondrán mejoras en unos casos y soluciones en otros.

Es lo que en las políticas de calidad tradicionales o incluso en el análisis interno de un análisis DAFO se llaman "**puntos débiles**".

Sin embargo, y aunque son sólo estos los que se trabajan posteriormente, el focalizar la mirada sólo en lo que falta puede hacer que luego el proceso de elaborar propuestas se dificulte por una visión demasiado negativa.

Se debe entonces enfocar la atención en otras 2 líneas.

Una es por supuesto, los **puntos fuertes**, las fortalezas en terminología EFQM. Tenemos que mejorar o solucionar, desde lo que somos y tenemos.

La otra es la **percepción del futuro** que tenemos de nuestro trabajo. Que esas soluciones tengan proyección al mañana. Que en la medida de lo posible den respuesta a lo que serán nuestros retos. Lo que subyace detrás de esta idea es el mismo concepto que fundamenta las técnicas de planificación por escenarios: un "escenario" expone un futuro posible mediante descripciones internamente coherentes utilizando parámetros o elementos tanto cuantitativos como cualitativos, incluyendo no sólo datos económicos sino también tecnológicos, políticos, sociales y culturales.

Además, en la preparación de esta parte hay un concepto fundamental: HOY. Buscamos solucionar nuestros problemas de hoy. Para ser eficaces tenemos que evitar dejarnos llevar por ideas de lo que puede ser o situaciones que se dieron en su día, pero que en la actualidad ya no se dan.

Por resumir en una idea: *"buscamos identificar y solucionar nuestros problemas de hoy, apoyándonos en lo que ya somos y tenemos, y con la mirada puesta en el futuro."*

En nuestro caso, esto lo plasmamos en 2 reuniones. La primera, un brain storming en el que se trabajaron/identificaron los puntos fuertes y debilidades. En una frase y con el tiempo acotado encontramos lo que "nos gusta" y lo que "no nos gusta".

La segunda, una charla, casi de café, donde se habló de la percepción de cada uno de hacia donde se enfoca el futuro del grupo. Una reunión informal, pero con moderador, que obligó a que todo el mundo se expresara. Para ello utilizamos una mezcla de formatos televisivos: 59 segundos para opinar, seguido de un debate más abierto, que terminó con una ronda de titulares de la reunión. Todo ello en hora y media.

1.1. Fundamentos metodológicos y técnicas aplicadas:

- Principios generales de políticas de calidad
- Análisis interno de los análisis DAFO
- Planificación por escenarios
- Brain storming
- 59"
- Titulares
- Reuniones con tiempo acotado
- Refuerzo positivo: al participante que rompía alguna de las reglas establecidas en los formatos, se le "castigaba" con un caramelo.

1.2. Riesgos detectados:

Es necesario arbitrar los mecanismos, y buscar los formatos que permitan que la gente se salga del rol que tienen preestablecido en el grupo. Hay que buscar la forma de hacer que el que habla mucho, lo haga menos, que el que normalmente no da su opinión esta vez lo haga, que el negativo vea fortalezas, etc...

Utilizar un lenguaje informal, más cercano a los cafés que a las formales políticas de calidad, ayuda a que todo el mundo sienta que tiene algo que decir.

2. Elaboración de propuestas

Es en este punto es donde nos alejamos un poco de los procedimientos tradicionales. Una vez identificados los problemas, es el propio personal el que plantea las soluciones.

Es la fase más creativa del proceso. Nosotros lo concretamos formando grupos de 3 ó 4 personas que trabajaron sobre los puntos débiles detectados en el brain storming proponiendo soluciones o acciones de mejora. El objetivo era *"elaborar ideas para resolver las deficiencias apoyándose en los puntos fuertes detectados y con vistas a lo hablado sobre el futuro del área."*

Aquí se pueden utilizar todas las herramientas que fomenten el proceso creativo: desde las que se enfocan hacia el pensamiento lateral como invertir el problema, comenzar por el final, dar una perspectiva infantil, plantear una pregunta diferente, etc, a las más establecidas como el brain storming.

Los grupos tienen que trabajar con la idea clara de que no es el momento de juzgar si es posible o no, desterrar actitudes de "nunca se hará", etc... aquí todo vale.

El número de problemas a trabajar en cada grupo dependerá de la proporción entre los detectados y las personas que intervengan. En cualquier caso cada debilidad debe ser trabajada al menos por 2 grupos y uno de ellos ha de ser el de la persona que lo identificó.

2.1. Fundamentos metodológicos y técnicas aplicadas:

- Trabajo colaborativo
- Técnicas de creatividad
- Wiki como centro de información compartida y abierta.

2.2. Riesgos detectados:

El mayor problema aquí puede ser cómo se hacen los grupos. Hay que procurar que sean personas que trabajen bien juntas, pero sobretodo que no limiten la creatividad del resto de componentes.

3. Exposición de las propuestas

Las propuestas individuales se exponen al grupo completo y se validan o se desechan en el marco de una solución más global.

Aunque hay una fase posterior donde las propuestas se materializan en acciones concretas, a esa fase sólo deberían pasar las soluciones avaladas por el grupo.

Veámoslo con un ejemplo: se detecta un problema en el brain storming inicial *"el trabajo ya no es divertido"*. Una de las soluciones que propone uno de los grupos que lo trabajan es *participar en proyectos con distinto alcance y que representen un reto personal*. Cuando esa solución se concreta en esta tercera fase queda en que *"cada grupo del área elaborará una lista de proyectos susceptibles de recibir gente*

para colaborar. En determinadas épocas del año, una persona puede elegir participar en uno de esos proyectos de un área distinta a la suya.”

3.1. Fundamentos metodológicos y técnicas aplicadas:

- Exposiciones públicas: se leen individualmente las propuestas de cada grupo antes de la reunión y en la reunión se explican y se validan.
- Durante todo el proceso, pero aquí especialmente, ya que serán varias las reuniones necesarias, se revisa la marcha de las mismas y se hacen ajustes en el formato si fuera necesario. Se busca que la dinámica sea realmente dinámica.

3.2. Riesgos detectados:

En esta fase hay 2 particularidades que pueden hacer que los participantes sientan infravalorado su trabajo y que hay que evitar pues es especialmente importante que todo el mundo se sienta dentro:

El primero es que es probable que haya que limitar el tiempo de la exposición de forma que sea el mismo para todos. Esto debe hacerse de forma que se reconduzca la forma de exposición, pero sin recortar propuestas.

El segundo es que no todas las soluciones se aplicaran. Por varios motivos. Porque hay que verificar que el problema sea común a todos o la gran mayoría y porque una solución no puede generar problemas nuevos. El rechazo de una propuesta debe hacerse de forma que no haga que el autor se autolimite.

4. Redacción del plan de acción

Una vez que se han oído todas las soluciones, aquellas que se consideran de interés, que serán la mayoría, deben ser reformuladas en acciones de mejora concretas con una prioridad, unos plazos y una asignación de recursos.

Es aquí donde se redactará el documento que será la base para el trabajo posterior.

De nuevo buscando la máxima eficacia, el grupo redactor debe ser reducido: 4 ó 5 personas entre las que se encuentra el responsable. Es el primer momento en el que el jefe ocupa el puesto como tal. La visión integradora y de conjunto y en muchos casos una mayor experiencia, son valores que aquí, la fase más práctica del proceso se deben tener en cuenta. No quiere esto decir que este sea el momento en el que el jefe lo para todo. Muy al contrario, en nuestro caso su entusiasmo ha superado nuestras prevenciones.

Las personas que integren este grupo deben ser muy ejecutivas. Las acciones que se redacten deben ser realistas, pero sin limitar el fondo de las propuestas. Abiertas a lo nuevo, pero conscientes del entorno.

Por dar una idea nuestras propuestas las agrupamos en 18 ámbitos de trabajo:

- 1-PLANIFICACION**
- 2-ACTUACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN**
- 3-ESTRUCTURA**
- 4-COMUNICACIÓN CON EL USUARIO**
- 5-IMAGEN**
- 6-RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN**

- 7-INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO**
- 8-CREATIVIDAD**
- 9-COLABORACIÓN INTERNA**
- 10-CARGAS DE TRABAJO**
- 11-CONFLICTOS ENTRE PERSONAS**
- 12-SOSTENIBILIDAD**
- 13-FORMATO DE REUNIONES**
- 14-ACTIVIDADES COMUNES**
- 15-VOCACIÓN DE SERVICIO**
- 16-REVISIÓN DE PROCESOS**
- 17-EXTERNALIZACIÓN DE TAREAS**
- 18-TÉCNICOS ESPECIALISTAS**

Una vez formuladas las acciones, y basándonos en los procedimientos de la gestión de riesgos, se les asigna a cada una valores de impacto y coste. El primero sumará y el coste restará. En caso de no poder aplicarlas todas, se aplicarán finalmente las medidas con mayor puntuación global.

4.1. Fundamentos metodológicos y técnicas aplicadas:

- Gestión de riesgos. Impacto +, coste -.
- Reuniones con duración acotada con un máximo de 1 hora y media.

4.2. Riesgos detectados:

Hay que evitar la tentación de que de estas reuniones se deriven nuevas soluciones ya que no han sido avaladas por el conjunto del personal.

En esta fase hay un punto muy importante a tener en cuenta, y es que por motivos prácticos, la mayoría del grupo no participa. Es fundamental mantener su implicación: para ello, se debe evitar que se prolongue mucho en el tiempo y se hacen públicos los avances tras cada reunión.

5. Exposición al grupo del documento final

En esta fase se presenta al conjunto del grupo el trabajo final y se establece el mecanismo en el que se asignarán personas responsables de cada cambio. En lo posible debe ser voluntario. Se deben recalcar las mejoras que se esperan conseguir con cada acción y que la persona encargada es el artífice del cambio.

Es el momento de reconocer las aportaciones de cada uno al proceso global.

6. Evaluación

Tras un periodo a fijar que puede oscilar entre el año o año y medio se hace una evaluación de las medidas tomadas y en su caso se estudia la conveniencia de introducir aquellas que tuvieron que ser aplazadas en un primer momento.

3. RESULTADOS

Aunque es pronto para poder evaluar los resultados de las medidas aprobadas, sí podemos ya enumerar los logros conseguidos en el proceso de puesta en marcha:

- Se han identificado 31 áreas de mejora y 11 puntos fuertes.
- Se han planteado más de 150 soluciones que han sido concretadas en más de 100 acciones de mejora.
- Se han abordado en un ambiente constructivo temas tan espinosos como la falta de rendimiento, el reparto desigual de las cargas de trabajo, los problemas de dirección, el reconocimiento, la motivación, o la vocación de servicio entre mucho otros.
- Se ha conseguido la complicitad de toda el área, con unos niveles de participación e implicación difícilmente logrados en otros enfoques de gestión de la calidad.
- Se ha obtenido una valiosa visión de conjunto de parámetros utilizados en la gestión de RRHH.
- Se ha creado un foro donde poder hablar de temas profesionales en un lenguaje que no es el habitual: implicación con la institución, creatividad, ...
- Se ha instaurado un ambiente en el que las ideas, y por tanto las personas se tienen en cuenta.
- Se ha constituido un banco de pruebas de nuevos formatos sobre reuniones, tomas de decisiones comunes, técnicas de creatividad, etc
- Hemos demostrado que contra el tópico de la dificultad de estimular al personal de las AAPP y además de las asesorías y consultorías al uso en la iniciativa privada, existen campos de actuación posibles.
- Hemos tenido la oportunidad de decir lo que no nos gusta, decir como nos gustaría y además en un formato más o menos lúdico.

REFERENCIAS

Alonso Puig, Mario (2004). *Madera de líder. Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*. Empresa activa.

Eastaway, Rob (2009). *Pensamiento creativo*. Evergreen.

Kotter, John P. (1995). *Gestión del cambio*. Deusto.

Navarro Gómez, Carmen. *Gobernanza en el ámbito local*. VII congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa 2002.

Prats i Catalá, Joan (2005). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza: las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*. INAP

Ringland, Gill (1998). *Scenario Planning : Managing for the Future*. John Wiley & Sons.

Senge, Peter (1992) *La quinta disciplina*. Granica.

GPtW: <http://www.greatplacetowork.es/gptw/index.php>