

Apoderamiento de los empleados del sistema de gestión



Andrés Aspúrua Calcaño
Miembro del equipo CVC- FONDONORMA
Gte. Calidad, Prevención y Medio Ambiente
Constructora Dycven, S.A.

En los anteriores artículos para la revista Construcción, así como en entrevistas para Sigamos Construyendo, me he dedicado a promocionar los beneficios de implementar los sistemas de gestión (principalmente la norma ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad / Requisitos”) en las organizaciones. Sin embargo, a partir de este artículo empezaremos a desarrollarla.

Dentro de las conclusiones más importantes encontramos entre otras que el sistema de gestión implementado tenga una orientación estratégica, el compromiso de la alta gerencia y crear un equipo de trabajo comprometido con la calidad. Algunos de estos elementos están incluidos en los principios de gestión de la calidad y están desarrollados en los apartados de la norma.

En el proceso de creación del equipo de trabajo, debemos trabajar primero con el apoderamiento de los empleados al sistema de gestión, esto parece una tarea fácil, pero no lo es, trataremos de dar algunas recomendaciones basadas en nuestra experiencia para que dicho camino sea más fácil:

- La primera recomendación es desarrollar el compromiso con la calidad, acompañado con un aumento de la participación de los trabajadores
- La segunda recomendación es establecer los valores del negocio, informar sobre las políticas/objetivos y formar en los conceptos de calidad, darle evidencias de las implicaciones de dicho compromiso con ellos mismos y con la empresa.

En nuestra experiencia sobre el apoderamiento, se puede mencionar el caso de un empleado de mandos intermedios en el área de compras, quien conocía satisfactoriamente su trabajo, sin embargo se negaba a incorporarse al sistema de la calidad; después de un proceso de concientización sobre las buenas prácticas de la ISO 9001:2008, dicho empleado no sólo pudo realizar su trabajo más

eficazmente (sin comprometer más horas de trabajo), sino que se convirtió en defensor de éste y llegó a colaborar en el proceso de auditoría.

En el Balanced Scorecard (BSC), que es un sistema gerencial enfocado en lo estratégico, que puede ser complementario y compatible con el sistema de gestión de la calidad. Éste tiene por objetivo traducir las estrategias en acción y sirve para orientar a la organización con su visión y estrategias a corto, mediano y largo plazo, vinculando de manera interdependiente con cuatro perspectivas clásicas: la financiera, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional. Es un sistema gerencial que incluye el desarrollo de la misión, visión, estrategias, objetivos, indicadores, metas e iniciativas. El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento a través de sus empleados, con el propósito de convertirlos en conocimiento institucional, que permita, a la organización, adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

Cualquier sistema que transfiera la autoridad de toma de decisiones sobre las políticas/objetivos y reglamentos de la organización es una forma de apoderamiento, con la adecuada capacitación y sensibilización de los objetivos de la empresa y con los valores de ésta.

Los empleados serán los protagonistas de los cambios necesarios de la organización expresados en mejoras e innovaciones, trabajarán a satisfacción y con calidad. Igualmente se puede producir una reducción de los niveles de supervisión y una redefinición de los controles hasta ese momento, mejora la relación de los mandos intermedios con los trabajadores y la comunicación dentro de la organización. ■

Apoderamiento: Acción y efecto de apoderar o apoderarse.

Real Academia Española

Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición

Obtener los mejores resultados posibles de forma continua.

Dragados Obras y Proyectos, S.A.

Materia Común – Calidad 0.3

Octubre 2002