

Cambios en el modelo organizativo generados por la búsqueda de la excelencia

Oscar Javier Arana Requena ¹, Francisco Panera Mendieta ²

¹ Ingeniero Industrial E.U.I.T.I. UPV-EHU, Plaza La Casilla, 3 48012-Bilbao, activa@euskalnet.net
² Dr. Ingeniero Industrial, E.U.I.T.I. UPV-EHU, Plaza La Casilla. 3 48012-Bilbao, oeppamef@lg.ehu.es

RESUMEN

Un sistema de calidad tiene su soporte en un buen sistema de comunicación que a su vez tiene mucho que ver con el modelo organizacional y la estructura organizativa en que se sustenta. El tradicional modelo (vertical) jerárquico (pocos puestos de jefatura para muchos) y funcional (corporativo), que genera insatisfacciones permanentes en las personas y; al mismo tiempo, conforma compartimentos estancos que pueden ser eficaces en su competencia pero ineficientes para el conjunto de la organización. En el modelo de excelencia gestión de calidad generado por la EFQM y que tomamos como referente para nuestras organizaciones en Europa, se aplican los principios de calidad de enfoque al cliente y gestión por procesos entre otros, los cuales podemos afirmar que son incompatibles con el modelo tradicional señalado. El nuevo modelo (horizontal) tiene una visión integradora rompiendo las estructuras jerárquicas y funcionales, generando múltiples puestos de jefatura (despliegue de liderazgo) y responsabilidades compartidas (trabajo en equipo), que se enfoca a la satisfacción de los clientes identificando los procesos clave que nos conducen a ellos y los que sirven de soporte a aquellos. En la gestión por procesos la comunicación interna pasa a ser una herramienta clave ya que ésta nueva forma organizativa conlleva nuevos hitos, algunos de esos nuevos enfoques son las siguientes: Participación de personas de diferentes áreas de organización en un mismo proceso; Trabajo en equipo de personas con diferentes niveles jerárquicos; Toma de decisiones en muchos puntos de la organización; Contactos con clientes externos o internos por varios miembros del proceso sin que éstos sean directivos; Contactos e interacciones de las personas en cada proceso con personas trabajando en otros procesos (interfaces de proceso). Por lo tanto La Comunicación Interna cobra una gran importancia, tal es así que aparece en los nuevos paradigmas de la gestión la GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN. Para poder modular todas las formas de comunicación y todas las herramientas de comunicación. En los hitos antes citados aparecen los participantes (empleados, líderes, directivos, clientes, ...) como protagonistas de los modos de comunicación interna (vertical y horizontal). Por otro lado todas las personas relacionadas con la organización además de sus papeles tradicionales interpretan nuevos roles. Para lograr la eficacia y eficiencia de las personas la gestión debe estar sustentada en la comunicación (GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN). Las personas parten de sus roles tradicionales y van adoptando sus nuevos roles cambiando su relación con la organización. Pero esto no es suficiente, la comunicación sostiene a toda la organización, es el cemento de la misma y hace de ella una unidad. En el modelo E.F.Q.M el proceso de comunicación es un proceso estructurado y clave ya que está constituido por las conexiones entre los diferentes agentes y resultados del modelo y se basa en las relaciones de todas las personas que forman la organización. La gestión de éste proceso conlleva en definitiva el pilotaje de esas interconexiones entre los agentes y resultados por lo que es una nueva cultura organizacional basada en la confianza y aprendizaje continuo y permanente guiado por un liderazgo integrador soportado en procedimientos de participación e implicación sustentados por reconocimientos que permitan una identidad corporativa compartida y genere en las personas un fuerte sentimiento de pertenencia.

Palabras clave: comunicación, procesos, organización, excelencia

1. Introducción

En las estructuras tradicionales las necesidades de comunicación se circunscriben a una comunicación vertical descendente importante y una reducida comunicación vertical ascendente. Estas organizaciones tradicionales sufren problemas de eficiencia y eficacia que provocan a veces un intento de mejora de la comunicación.

Cuando una organización está cambiando hacia la modelos de gestión cercanos al modelo de excelencia (ver modelo adjunto) la necesidad de comunicación se agudiza. Las empresas que requieren desarrollos de I+D o innovación importantes demandan sistemas de comunicación sofisticados.

En esta comunicación se va a relacionar los nuevos conceptos de gestión asociados al modelo E.F.Q.M y las necesidades de comunicación.

Uno de los paradigmas de las nuevas formas de gestión es la gestión por procesos. La tradicional organización funcional por departamentos se transforma primero en una gestión de procesos y en un estadio de desarrollo posterior en gestión por procesos. Las diferencias entre esas formas de organización varían en función de cada empresa, no obstante se puede realizar un análisis en función del desarrollo de la GESTIÓN POR PROCESOS en cada empresa y por cada hito asociado a la comunicación.

2. Nuevos hitos en la gestión [2]

En la gestión por procesos la comunicación interna pasa a ser una herramienta clave ya que ésta nueva forma organizativa conlleva nuevos hitos, algunos de esos nuevos enfoques son las siguientes:

- Participación de personas de diferentes áreas de organización en un mismo proceso.
- Trabajo en equipo de personas con diferentes niveles jerárquicos.
- Toma de decisiones en muchos puntos de la organización.
- Contactos con clientes externos o internos por varios miembros del proceso sin que éstos sean directivos.
- Contactos e interacciones de las personas en cada proceso con personas trabajando en otros procesos (interfaces de proceso).
- Necesidad de transmitir información sobre los indicadores y el propio proceso a todas las personas participantes.
- Participación de todas las personas involucradas en al mejora continua del proceso.

En el cambio del modelo de gestión que se produce al implantarse el nuevo modelo de gestión basado en los procesos y la mejora continua se producen esos hitos nuevos que provocan una nueva necesidad de participación por parte de los agentes diversos que conviven en la organización. En el cuadro siguiente aparecen algunos ejemplos de los nuevos enfoques y conectados con ellos las nuevas necesidades de comunicación:

		Participantes- grupos de personas	Necesidades de comunicación	Herramientas a utilizar
NUEVOS HITOS	Gestión de procesos	Empleados de Áreas Líderes Clientes	Horizontal	Reuniones Paneles de Información
	Seguimiento de los procesos y su mejora	Empleados Participantes Líderes Propietario	Horizontal Vertical Ascendente y Descendente	Libro de Indicadores Reuniones y Grupos de Mejora
	Extensión del liderazgo	Empleados Líderes Dirección	Vertical Descendente y Ascendente	Formación y Reuniones
	Interfaces de los procesos	Líderes de cada Proceso Empleados de Procesos Propietarios	Horizontal	Reuniones Interdepartamentales
	Adhesión a la misión visión y valores	Empleados Líderes Dirección	Vertical Ascendente Vertical Descendente Horizontal	Toda Clase de Reuniones Paneles Comunicación Directa
	Diseño y transmisión de la estrategia	Dirección Líderes Empleados	Vertical Ascendente Vertical Descendente Horizontal	Toda Clase de Reuniones Paneles Comunicación Directa Grupos de Trabajo
	Satisfacción de las personas	Empleados Todos	Vertical Descendente y Ascendente	Encuesta de Clima Formación Grupos de Mejora Sistema de Sugerencias
	Alianzas con proveedores y clientes	Clientes Proveedores Líderes Empleados	Horizontal	Reuniones Grupos de Trabajo Formación
	Transmisión y creación de conocimiento	Dirección Líderes Empleados Externos	Vertical Ascendente y Descendente Horizontal	Grupos de Trabajo Formación Reuniones

Tabla 1: Nuevos hitos en la gestión.

3. Nueva Gestión de las personas.

Tal y como aparece en el cuadro siguiente, la gestión por procesos se basa en la aparición de las personas como elemento central. En todos los partícipes de la gestión de procesos están o mejor dicho “son” las personas:

- *Proveedores*
- *Accionistas*
- *Clientes*
- *Competencia*
- *Ciudadanos*
- *Instituciones*
- *Empleados*
- *Jefes*
- *Directores*

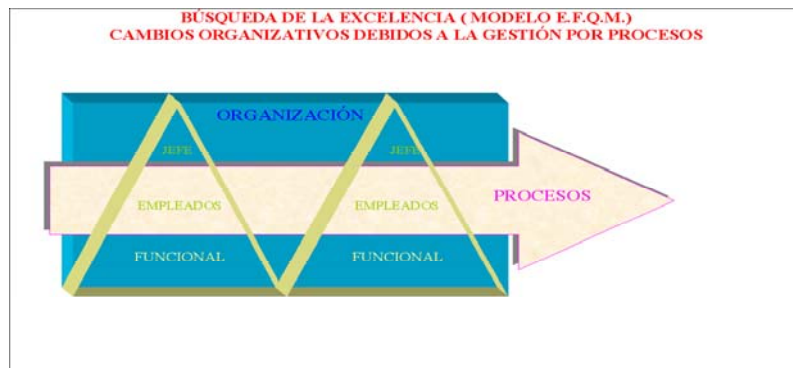


Figura 1: Nueva gestión de las personas

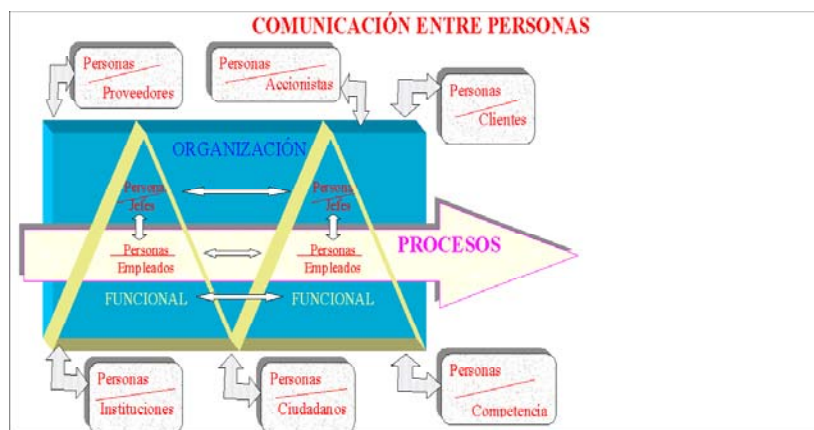


Figura 2: Nueva gestión de las personas

4. Roles, personas y comunicación [1] [2]

A través del cuadro anterior, que no es exhaustivo sino sólo una visión global se destaca la necesidad de cambio en el ámbito de la comunicación interna. La antigua comunicación vertical descendente pasa a ser un instrumento de poco calado para la ingente necesidad de comunicación. Esta necesidad de comunicación que aparece en todos los hitos va a cambiar la forma de gestionar las organizaciones, sobre todo al nivel de las personas.

La primera conclusión asociada es el incremento del impacto de la comunicación interna en la nueva gestión de las organizaciones. Por otro lado la adecuación de las personas a los nuevos modos hace que la formación pase a ser una necesidad absoluta. Las áreas de Dirección de Personal se convirtieron en Gestión de Recursos Humanos y ahora son Áreas de Gestión de Satisfacción del Personal.

Por lo tanto LA COMUNICACIÓN INTERNA cobra una gran importancia, tal es así que aparece en los nuevos paradigmas de la gestión la GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN para poder modular todas las formas de comunicación y todas las herramientas de comunicación. En los hitos antes citados aparecen los participantes (empleados, líderes, directivos, clientes, ...) como protagonistas de los modos de comunicación interna (vertical y horizontal). Por otro lado todas las personas relacionadas con la organización además de sus papeles tradicionales interpretan

nuevos roles. En el cuadro siguiente aparecen las personas con sus roles tradicionales y sus nuevos roles.

<u>Roles Tradicionales</u>	<u>Nuevos Roles</u>
<u>Operario</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado ▪ Participante en un proceso ▪ Miembro grupo de trabajo ▪ Cliente interno ▪ Líder ▪ Evaluador Directivos
<u>Mando Intermedio</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado ▪ Participante en un proceso ▪ Miembro grupo de trabajo ▪ Cliente interno ▪ Líder ▪ Evaluador personas ▪ Líder de un grupo de trabajo
<u>Directivo</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluador de personas ▪ Controlador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado ▪ Participante en un proceso ▪ Miembro grupo de trabajo ▪ Cliente proveedor interno ▪ Líder ▪ Líder de un grupo de trabajo ▪ Propietario de un proceso ▪ Evaluador de personas
<u>Alta dirección</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluador de personas ▪ Controlador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleado ▪ Participante en un proceso ▪ Miembro grupo de trabajo ▪ Cliente interno ▪ Líder ▪ Líder de un grupo de trabajo ▪ Propietario de un proceso ▪ Evaluador de personas
<u>Cliente externo</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participante en proceso ▪ Miembro grupo de trabajo (Focus Group)
<u>Proveedor</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participante en proceso ▪ Miembro grupo de trabajo (Focus Group)
<u>Accionistas / Socios</u>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partícipe en proceso

Tabla 2: Roles, personas y comunicación.

5. Enfoque de la Gestión de la Comunicación por Procesos

Estos nuevos roles necesitan de dos conceptos nuevos pero muy antiguos ADHESIÓN Y PARTICIPACIÓN en los proyectos de las organización, en definitiva:

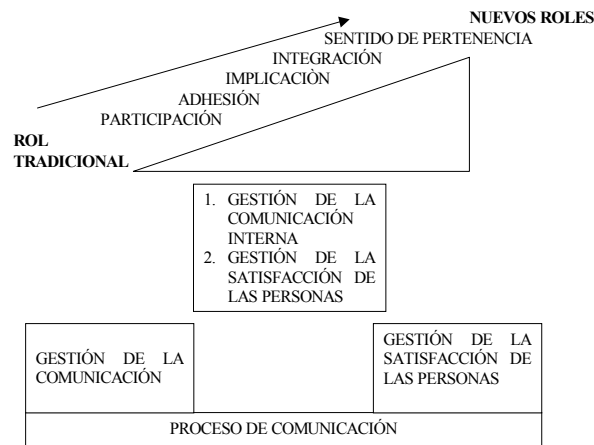


Figura 3: Roles en el proceso de comunicación

Para lograr la eficacia y eficiencia de las personas la gestión debe estar sustentada en la comunicación (GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN). Las personas parten de sus roles tradicionales y van adoptando sus nuevos roles cambiando su relación con la organización tal y como aparece en el siguiente esquema:

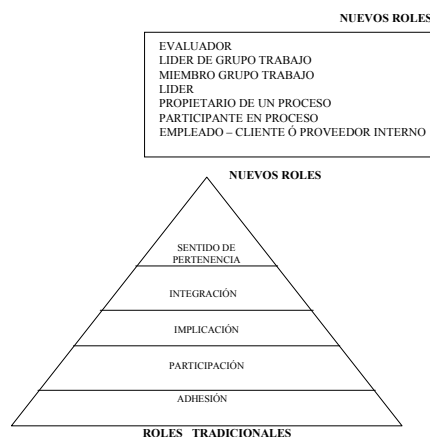


Figura 4: Roles en la organización

Pero esto no es suficiente, la comunicación sostiene a toda la organización, es el cemento de la misma y hace de ella una unidad. Por otro lado se puede decir que el PROCESO DE COMUNICACIÓN no es:

- Gestión de Marketing
- Gestión del Conocimiento
- Gestión de las Personas
- Gestión de la Información
- Gestión de la Formación
- Gestión de la Imagen Corporativa

En cambio el proceso de comunicación si es ó si se puede visualizar a través de las interconexiones de los Agentes y Resultados en el modelo E.F.Q.M, tal y como aparece en la figura:

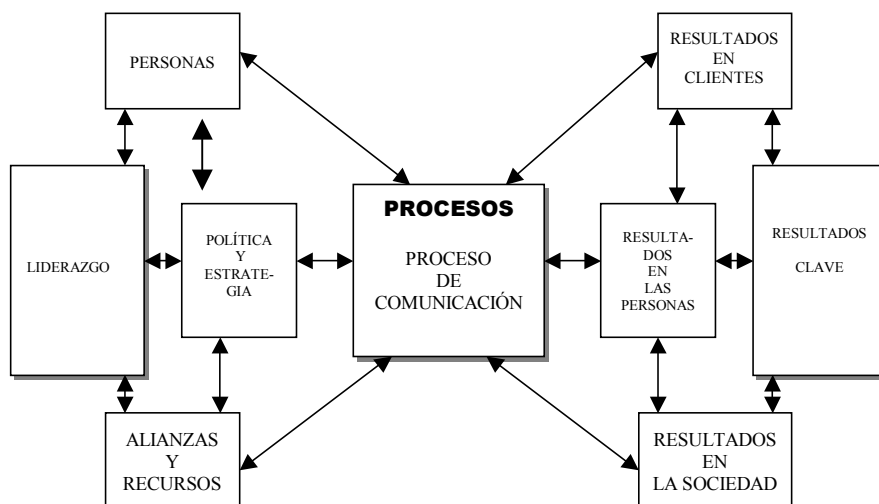


Figura 5: Enfoque de la Gestión de la Comunicación por Procesos

En el modelo E.F.Q.M el proceso de comunicación es un proceso estructurado y clave ya que está constituido por las conexiones entre los diferentes agentes y resultados del modelo y se basa en las relaciones de todas las personas que forman la organización. La gestión de éste proceso conlleva en definitiva el pilotaje de esas interconexiones entre los agentes y resultados por lo que:

Es una nueva cultura organizacional basada en la confianza y aprendizaje continuo y permanente guiado por un liderazgo integrador soportado en procedimientos de participación e implicación sustentados por reconocimientos que permitan una identidad corporativa compartida y genere en las personas un fuerte sentimiento de pertenencia.

Referencias

- [1]-ITP (2001). Memoria Q de Oro, Euskalit.
-Grupo Eroski PMG (2002). Memoria Q de Plata, Euskalit.
-Fundación E.F.Q.M (2000), modelo E.F.Q.M.
-E.F.Q.M. “*Modelo EFQM de Excelencia. Pequeñas y medianas empresas*”.E.F.Q.M. Bruselas-2002.
-Euskalit e Instituto Andaluz de Tecnología. “*Guía para una gestión basada en procesos*”. Euskalit-2002.
- [2]- “*La Comunicación Interna*”. Jesús García Jiménez. Ed.: Díaz de Santos. 1998
- “*La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*”. Antonio Lucas Marín. Ed.: Bosch Casa Editorial. 1997
- “*Handbook of Organizational Communications: An Interdisciplinary Perspective*”. Jablin, F.M.; Putman, L.; Roberts, K.M., & Porter, L.W. Ed.: Sage Nexbury Park. 1987
- “*Líderes, Grupos de Éxito*”. Andrés Senlle. Editorial Gestión 2000.