

Por Jaap de Jager. General Manager Spain, Portugal, France & Brazil

TOTAL QUALITY MANAGEMENT, UN PASO ADELANTE HACIA LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Armacell Iberia SL, con sede en la localidad gerundense de Begur y con una plantilla de más de un centenar de trabajadores, es la filial española del grupo. A principios del año 2007, basándose en el Modelo de Gestión TQM (Total Quality Management) y guiada por Asenta Consulting, Armacell Iberia inició una serie de cambios organizativos que están siendo clave en el crecimiento continuado y sostenible de la empresa.

36 informe

TQM (Total Quality Management) o Calidad Total es un sistema que busca la Excelencia en la Gestión y tiene como principal objetivo la Excelencia Empresarial. En un proceso de mejora continua, este sistema de gestión pretende satisfacer las necesidades del cliente mediante la eficiencia económica de los procesos y actividades, contando con la participación activa de todas las personas que componen la empresa. Se trata de un sistema que resulta cada vez más necesario para las organizaciones que deseen sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

No obstante, su puesta en práctica supone un largo y complicado proceso ya que se trata de una filosofía, una cultura y una nueva forma de pensar en la organización que afecta a todas las áreas de trabajo y cargos de la empresa: directivos, mandos intermedios y trabajadores de todas las categorías, todos ellos, grupos con comportamientos, actitudes, vivencias, conocimientos y perspectivas profesionales muy diferentes.

Seguramente, esta complejidad, además de la dificultad de manejar esta diversidad para impulsar un cambio, sea uno de los principales motivos por los cuales su implementación, tan necesaria en un marco de creciente competencia global y complejidad de mercados, sea aún muy escasa en nuestro país, según concluye uno de los informes sobre la estrategia de la productividad elaborado por el CEI (Centro de Economía Industrial).

LA EXPERIENCIA DE ARMACELL IBERIA

En el caso de Armacell Iberia, la introducción del TQM en la organización se basó en el firme

convencimiento de que nuestro crecimiento reposa en la gestión de la motivación e implicación de los empleados en la empresa. La decisión de cambio implicó, por una parte, una definición consensuada y compartida por todo el personal sobre el proyecto de futuro de la compañía, nuestra misión, visión y valores, nuestra estrategia, procesos y objetivos; y por otra parte, un análisis exhaustivo de nuestro entorno externo (grupos de interés) e interno (qué hemos hecho bien y qué podemos y debemos mejorar). A partir de aquí, desarrollamos una estrategia de gestión que afecta directamente a la eficiencia económica, al funcionamiento interno de nuestra organización y, por supuesto, a la satisfacción de nuestros clientes. De todo ello resulta el Plan Estratégico de Armacell Iberia, en el que se describen las estrategias que conducirán a la empresa hasta el 2010. Este Plan nos facilitará una mayor eficiencia en nuestra actividad y nos ayudará a construir una organización transversal más productiva y competitiva».

LOS PASOS DEL MODELO DE GESTIÓN TQM EN ARMACELL IBERIA

En primer lugar, tratamos la Identificación. En el trabajo sobre la Misión de Armacell Iberia quedó ampliamente definido y desarrollado lo que somos y cómo nos identificamos: «Somos líderes especialistas en el mercado del aislamiento térmico flexible y una referencia en el segmento del aislamiento técnico con nuestras marcas Armaflex y Tubolit».

En segundo lugar, definimos cuáles eran nuestros Propósitos: «Nuestro propósito es **mantener nues-**

tra posición en el negocio de tubos y planchas de Elastomérico y tubos de Polietileno, liderar el mercado de productos preaislados, **aplicaciones industriales** y espumas técnicas, aumentando su venta y cuota de mercado, y buscar nuevas oportunidades de negocio en **nuestros mercados objetivo».**

Posteriormente, consensuamos los Compromisos que debían regir nuestras actuaciones: «Por ello estamos obligados a actuar en consecuencia comprometiéndonos con: la calidad y el servicio excelente a los clientes, siendo sus aliados y el proveedor con la mejor relación coste-calidad; la innovación y la fabricación de nuevos productos con mayor valor añadido; la optimización de los recursos y la mejora continua de todos nuestros procesos y actividades; el desarrollo, la participación y el trabajo en equipo de todos; y el respeto al medioambiente. Con todo ello **continuaremos siendo** una empresa competitiva y rentable en cada línea de producto y **mantendremos** el prestigio de nuestras marcas».

Y a través de las sucesivas sesiones de trabajo llegamos a concluir cuál era nuestra Visión Futura: «Aspiramos a: ser líderes en los segmentos de mercado que operamos; aumentar la cifra de ventas (2010) en un 50% respecto a 2005, manteniendo la rentabilidad actual por línea de producto; producir localmente lo que

consumen nuestros mercados; y alcanzar la excelencia en la gestión de Clientes, Personas, Procesos».

Asimismo, durante este largo proceso, desarrollamos las acciones y actitudes o comportamientos que se esconden tras cada afirmación y definimos nuestros Valores que apuntan a: Profesionalidad y trabajo bien hecho; orientación al cliente; iniciativa y mejora continua, participación, cooperación y trabajo en equipo; responsabilidad, compromiso e identificación con la empresa; respeto a las personas; y respeto al medioambiente».

Una vez sabido, asumido y compartido todo lo que somos y lo que queremos llegar a ser, hemos obtenido lo que debemos mantener, reforzar, corregir y resolver. Esto nos ha permitido definir un marco estratégico basado en la mejora continua de nuestro funcionamiento interno, eficiencia económica y satisfacción de nuestros clientes, con actuaciones concretas que responden a las estrategias prioritarias. Todo ello, nos ayudará a alcanzar los objetivos de mejora y lograr así las metas empresariales propuestas en cada una de las distintas áreas».

La implementación del *Total Quality Management* en Armacell Iberia ha sido la base para mantener sus objetivos en cuanto al crecimiento del negocio para este año y hasta el 2010. ■



Ruego me suscriban por el período de un año a su revista: **AISLAMIENTO IMPERMEABILIZACIÓN**

Nombre

Empresa C.I.F.

Dirección

C. Postal Tel. Fax

Población

Fecha

Forma de pago: Cheque a nombre de **COMGE EDITORIAL, S.L.** junto a petición

Contra reembolso

Transferencia



PRECIO SUSCRIPCIÓN ANUAL:

15€ (IVA INCLUIDO)

4 NÚMEROS/AÑO