

## Mejoras pequeñas vs Mejoras grandes: ¿Vale la pena discutir esto?

### Acerca del autor

DR. RICARDO HIRATA OKAMOTO



Director de Keisen Consultores especializados en los campos de Planeación Participativa, Articulación Estratégica, Mejora Continua e Innovación, Ingeniería Kansei, Efectividad Organizacional y del Liderazgo Efectivo e Inteligente con el sistema SYMLOG®.

Divulgador y promotor incansable de la calidad y mejora continua en México en radio, Blog y redes sociales.

Cofundador de la Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo (AMTE AC), profesor de maestría en diferentes universidades. Investigador invitado en la Universidad Internacional de Hiroshima y profesor invitado en la Universidad de Arizona en el Mel & Enid Zuckerman College of Public Health.

Miembro de la Japan Society for Quality Control y Miembro Senior de la American Society for Quality.

Ricardo Hirata Okamoto  
Junio 4, 2021

### Temática:

Administración y Finanzas, Blogs y publicaciones, Calidad y Mejora Continua, Calidad y Satisfacción al Cliente, Capacitación, entrenamiento y desarrollo, Comunicación y Articulación, Culturas y subculturas organizacionales efectivas, Estrategia y Administración, Liderazgo de Equipos y Teams, Liderazgo y Efectividad

Organizacional, Mejora Continua e Innovación, Planeación, Articulación y Consenso, Cumplimiento normativo, Gestión de proyectos, Hoshin Kanri, iniciativas de mejora, Kaikaku, Kairyo, Kaizen, mejoras enfocadas, Mejoras transformacionales

Una de las discusiones inertes es el relacionado a si las organizaciones deben hacer mejoras incrementales, muy mal llamadas “mejoras pequeñas”, o dedicar los recursos para hacer mejoras transformacionales, también mal llamadas “mejoras grandes”. El reto es el desarrollo de la capacidad de respuesta de un sistema (e.g., empresa, institución, consorcio, red), de enfrentar su entorno, fortalecer su capacidad interna para operar y administrar dicho sistema y todos los proyectos e iniciativas requeridas para estos fines.

### Las mejoras no son un fin, sino un medio.

Los líderes de todos los niveles de la organización tienen la responsabilidad y autoridad para clasificar y determinar la prioridad de cada proyecto o iniciativa de mejora, en función de sus recursos y

contexto, y apoyar con la dirección y ejecución de estos, para alcanzar la visión y contribuir a la misión.

Se requiere de un liderazgo corporativo / ejecutivo, que apueste a diferentes tipos de mejoras, desarrolle a su personal en todos los niveles, y construya un sistema que administre estos proyectos o iniciativas de cambio (i.e. mejora o innovación).

El error más común es solamente enfocarse a los proyectos transformacionales y los normativos, que son críticos para el negocio, pero no necesariamente involucran al 80% del personal. Se construye una cultura de proyectos mas no una cultura y disciplina de mejoramiento.

El indicador de desempeño que nos ayuda a diferenciar estas culturas es: El número de mejoras por persona por mes en la organización (pueden ser individuales o en equipos). En una cultura de proyectos, las personas solamente participan en mejoras cuando los nominan para un equipo de proyecto (de tiempo eventual, parcial o completo), y tienen un desempeño de 1 o 2 proyectos por año. El resto del personal no contabiliza mejoras, no se documentan, no se reconocen y no se replican.

Una cultura de mejora, a diferencia de una de proyectos, entiende puntos clave como los siguientes:

1. Todo tipo de mejora es buena y necesaria en la organización. El rol de la Alta Dirección es capacitar al personal e indicar con claridad los objetivos de la empresa o institución, y deben ser los primeros en capacitarse y desarrollarse en el tema de mejora e innovación.
2. Las mejoras incrementales, son clave para mejorar los procesos de la rutina diaria en las operaciones, y por tanto son útiles para involucrar a la mayoría del personal en la organización. Generan una consciencia de mejora y control, donde “Todo se puede mejorar”, y “yo detecto, yo analizo y yo puedo apoyar la mejora”, a diferencia de “Yo no sabía”, “no me di cuenta”, “yo no fui”.
3. Las mejoras deben ser documentadas para ofrecer un reconocimiento a todos los que participan, y es el camino de la estandarización, y aprendizaje organizacional.
4. Las mejoras transformacionales y mejoras normativas (i.e. para el cumplimiento de una regulación o

norma), son obligatorias y están normalmente apoyadas por los corporativos o consejos de administración, por lo que logran sus objetivos en tiempo y forma, pero no involucran más que a grupos selectos de personas.

- Es común que la alta dirección y gerentes, dan seguimiento puntual a estos proyectos. Inclusive participan en los equipos de trabajo.
5. Es importante la construcción del ecosistema que permita que los mandos medios y personal de supervisión participen en mejoras enfocadas a mejorar procesos y sus áreas de oportunidad (e.g., desperdicios, tiempos muertos, accidentes, paros, zonas grises de control, automatizaciones). Estas mejoras comúnmente se implantan comúnmente en ciclos semestrales o cuatrimestrales.
  6. El ecosistema o mejor llamado “Sistema de Mejora”:
    - Define los tipos de equipos que se requieren en función de los requerimientos de interacción social que la empresa necesita

internamente en cada proceso, entre los procesos, o inclusive en las relaciones con proveedores y/o clientes.

- Define los tipos de modelos de mejora o innovación que pueden ser utilizados y aplicados en la organización.
- Determina un sistema de reconocimientos.
- Determina y ejecuta un plan y programas de capacitación para el desarrollo de habilidades de mejora de todos.
- Establece políticas de promoción de la cultura de mejora y apoya con los recursos necesarios (e.g. financieros, materiales, tecnológicos, humanos).
- Fortalece estructuras organizacionales de apoyo y soporte a este ecosistema (e.g. coordinadores, facilitadores, líderes, coaches).

7. Las mejoras no se generan solamente por campañas, concursos internos o eventos anuales, sino que cualquiera puede registrar y proponer mejoras todo el año, independientemente de su participación en otros proyectos transformacionales o normativos. El ecosistema de mejora debe funcionar continuamente, y reconocer rutinariamente a quienes hacen mejoras todos los días.

El tema central, no es encontrar las diferencias entre las mejoras y las innovaciones, sino encontrar su complementariedad y saber aplicar el componente creativo entre los diversos tipos de equipos, y modelos que derivan en proyectos e iniciativas de cambio.

El gran reto es desarrollar la capacidad de los líderes de todos los niveles de las organizaciones para promover, fortalecer y apoyar los esfuerzos y resultados de su personal.

En mi opinión, todos resolvemos problemas y creamos cosas todos los días, ya que así estamos diseñados, pero no siempre documentamos, replicamos y somos reconocidos por estos esfuerzos. Si se construyen estos sistemas y cultura de mejora todos participan. Es cuestión de dar

la capacidad y la oportunidad a todos de mejorar diariamente.

**“No hay nadie que te pueda convencer de que algo que te ha funcionado, no sirve.”**

---

#### *Contenido relacionado:*

- [¿Cómo evaluar y mejorar las habilidades del personal hacia la mejora continua? - Keisen Consultores](#)
- [Tip Mejora 1: Enfoques de Mejora / Beneficios de entenderlos](#)

**Como citar este artículo:** Hirata-Okamoto, Ricardo, (4 de junio de 2021), *Mejoras pequeñas vs Mejoras grandes: ¿Vale la pena discutir esto?*, Artículos y Blog de Keisen Knowledge, KEISEN Consultores, México, <https://keisen.com/es/>

**Reserva de Derechos:** Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Distribución. KEISEN CONSULTORES