

Mejoras que no impactan

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
Diciembre 13, 2019*

Temática: Calidad y Mejora Continua, Calidad y Satisfacción al Cliente, Mejora Continua e Innovación, Desarrollo del Desempeño y Efectividad de los Equipos Directivos, Medición y Mejora de la Efectividad Organizacional

Muchas organizaciones buscan la implantación de estrategias “de cambio” que les den amplios beneficios y les genere bienestar. Sin embargo, en la realidad no muchas organizaciones logran alcanzar los resultados esperados. Algunas de las causas son las siguientes y es necesario actuar sobre las mismas para ser más efectivo:

La alta dirección no se compromete con el proceso de implantación y promoción interna del nuevo sistema que impulsa y promueve los cambios.

Es común que se crea que la responsabilidad del cambio es de los mandos que reportan a la alta dirección, o bien, que solamente es hay que dar seguimiento a los planes trazados a través de reuniones periódicas con el personal. Pero no hay compromiso real y directo con acciones lideradas e implantadas por la alta dirección, así como lo referente a la mejora de sistemas, procesos, gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos para la realización de los cambios. Con el tiempo, todos siguen haciendo lo de siempre y los proyectos de cambio no se implantan por

razones como “excesivas cargas de trabajo”, “no hay presupuesto para los cambios”, “falta de seguimiento”, entre otros.

La alta dirección no se preocupa por capacitarse en el modelo de cambio que está tratando de implantar (esto no requiere de mayores comentarios de mi parte...) y por lo tanto no tiene un liderazgo visible y basado en el ejemplo.

Se realizan diversas acciones con la esperanza de que se solucionen los problemas y las desviaciones, pero no hay resultados claros y contundentes.

Esto es común en organizaciones que no saben definir con precisión sus problemas y aplican muchas acciones y pseudosoluciones (es como tomar muchas medicinas para ver cual funciona sin conocer el padecimiento). Siguiendo esta metáfora, es común encontrar organizaciones que saben “donde les duele” pero no saben por qué y sin embargo, llevan a cabo diversos tratamientos para curarse. Es común encontrar planes repletos de acciones de mejora, pero cuando se les pregunta ¿Cuál es el problema?, no hay respuesta ni congruencia con las acciones.

El personal de la organización no tiene un plan de capacitación y entrenamiento adecuado para la implantación y promoción de los procesos y sistemas del cambio.

Yo estoy de acuerdo que muchas mejoras se pueden realizar con la experiencia y el conocimiento adquirido en el pasado, pero los problemas reales de calidad, requieren métodos y técnicas especiales, que deben ser compartidas por todo el persona, especialmente las mejoras que tienen que ver con la mejora de la consistencia y predecibilidad de los procesos (reducción de la variación), ya que se requiere de métodos estadísticos (tanto en empresas de servicio como de manufactura) que además deben complementar el conocimiento profundo del negocio en cuestión.

Utilizan los modelos de cambio como si fueran modelos “mágicos y únicos para todo mal”

Pero no se entiende que todo tratamiento depende de un buen diagnóstico y este debe ser realizado por un experto “neutral” que pueda canalizarnos al adecuado especialista. En medicina, si voy con el neurólogo, el tratará de encontrar una cura relacionada al sistema nervioso central, y si con las

mismas dolencias acudo a un médico ortopedista, el buscará las soluciones en mi sistema motriz, columna vertebral y músculos. Por eso comúnmente acudimos a un Médico internista para que el realice un diagnóstico “neutral” y nos recomiende hacia otros especialistas. Todo modelo, por ejemplo un modelo de calidad solamente sirve como modelo inicial para el cambio organizacional en casos en donde las condiciones propias de la empresa y del entorno garantizan mejoras dirigidas hacia la satisfacción del cliente. Si una empresa tiene pasivos y una gran deuda, lo mejor es que utilice otros modelos como el financiero para salir adelante.

Se considera que lo importante es crear una cultura, por ejemplo, de calidad, se seguridad, de respeto al entorno, entre otros,

Pero en mi opinión, lo que se requiere es más bien el desarrollo de un estilo de dirección que promueve las iniciativas de mejoramiento y cambio que todos tenemos y como consecuencia se genera y fortalece una relación directa entre el personal operativo y el de niveles superiores. Si requiere de más información o nos quiere compartir sus ideas, con gusto las atendemos con sus comentarios.

Contenido relacionado:

- [Logrando el Compromiso de la Alta Dirección con los Proyectos de Mejora en el Sistema de Producción – Dialogando con Expertos](#)
- [El fracaso de la Mejora Continua y cómo superarla](#)

Como citar este artículo: Hirata-Okamoto, Ricardo, (13 de diciembre de 2019), *Mejoras que no impactan*, 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