

Construyendo un Sistema de Mejoras Efectivo

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
Enero 12, 2022

Temática: Administración y Finanzas, Blogs y publicaciones, Calidad y Mejora Continua, Calidad y Satisfacción al Cliente, 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, Seguridad y

Desarrollo Humano, Cambio, Capacitación en mejora, Cultura de Mejora, Disrupción, Enfoque de diseño, Enfoque de solución de problemas, Fuentes de mejoras, Innovación, Kaikaku, Kairyo, Kaizen, Kakushin, Mejora Continua, Mejoras individuales, QCC, Short Kaizen, Sistema de Mejora

En general, todos los modelos de dirección para mejorar la competitividad como los existentes en los Premios Nacionales de Calidad en Estados Unidos, Europa, Japón o México, consideran necesaria la implantación de diferentes sistemas que traducidos a criterios son: Liderazgo, planeación, cliente, desarrollo humano, compromiso del personal, evaluación del desempeño, aseguramiento de la calidad, responsabilidad social, entre otros.

Esto ha propiciado que las organizaciones implanten modelos de planeación, comunicación, traducción de la voz del cliente, formación de competencias, trabajo en equipo, tableros de indicadores, sistemas de gestión, controles de proceso, entre muchos otros.

Sin embargo, al no ser explícita la necesidad de implantar un sistema de mejora como parte de los modelos clave de un negocio, se da por hecho que las organizaciones tienen sistemas adecuados para resolver problemas, reducir desviaciones y alcanzar sus fines, así como, se asume que es parte de la naturaleza de las personas el atacar y resolver dichos problemas, diferencias y retos. Cosa que en la práctica es falso. La manera de demostrarlo es simple y solo se tiene uno que preguntar lo siguiente:

1. ¿Existe una política de mejora y/o innovación explícita en la organización?
2. ¿Tiene presupuesto destinado para el sistema de mejora?
3. ¿Tiene estandarizados y sistematizados los tipos y procedimientos para realizar mejoras?
4. ¿Sabe usted cuántas mejoras se realizan al año en su empresa?

5. ¿Documenta sistemáticamente todas las mejoras?
 - 5.1 ¿Las tiene clasificadas por su origen: Mejoras por hallazgos en auditorias de ISO, mejoras de seguridad, mejoras de mantenimiento, mejoras de ergonomía, mejoras de TI o bien, las típicas mejoras promovidas por las áreas de calidad?
6. ¿Mide el impacto de estas en métricos como el ahorro de tiempo, dinero, desperdicios, entre otros?
7. ¿Tiene un sistema de reconocimientos al personal y sus mejoras?
8. ¿Ha desarrollado una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora más que el hábito de “llenar formatos”?
9. ¿Cómo es su programa de capacitación en las materias de mejora?
10. ¿Cómo y quien coordina todos los esfuerzos de mejora, cambio e innovación?

Para muchos directivos y gerentes, la respuesta a estas preguntas es “NO”, y el comentario genérico es: “No sabía que existe un sistema de mejora” o bien, “yo pensaba que tener equipos por proyectos de mejora era equivalente a tener un sistema de mejora”.

La implantación de un sistema de mejora es como cualquier otro sistema y requiere de compromiso de la alta dirección, recursos, constancia y perseverancia. La buena noticia es que estadísticamente está comprobado que dicho sistema de mejora es sostenible, es decir se “paga solo”. Por ejemplo, las empresas que tienen equipos de mejora pueden constatar que el ahorro de 1 o 2 proyectos paga el presupuesto anual del área de calidad y mejora continua. Ahora imaginemos estas empresas que solucionan entre 20 y 50 proyectos al año.

En general, un sistema de mejora continua requiere de al menos 5 elementos clave que son:

1. Construcción y funcionamiento de una estructura de promoción.
2. Definición de los enfoques de mejora que la empresa desea promover.
3. Definición de los modelos a aplicar por cada enfoque de mejora.

4. Promoción de mejoras individuales, en equipo o ambas.
5. Formación del personal (desde la alta dirección).

Estructura básica:

Independientemente del nombre que se le dé a cada parte, se requiere de los siguientes elementos en una estructura básica que desea liderar, implantar y promover un sistema de mejora:

- **CEREBRO:** Equipo de Alta Gerencia que diseña, implanta y promueve la estrategia.
- **CORAZON:** responsable del sistema de mejora, responsables de formación y responsables de asesoría interna.
- **ENLACES:** Red de mentores o asesores internos en cada proceso y/o función clave de la empresa.
- **EL PLAN:** La definición de las líneas de mejoramiento clave a implantar.
- **PROYECTOS:** El despliegue de las líneas de mejoramiento en iniciativas y proyectos.

- **LA TROPA:** Personas y equipos responsables de implantar las iniciativas y proyectos.

Seguramente esta estructura es familiar, y lo es. Es la estructura básica para un proceso de cambio sin importar si es de calidad, ambiental, seguridad, ventas u operaciones.

Y esta estructura es más compleja si la empresa tiene unidades de negocio (sucursales, plantas, bodegas) ya que es necesario replicar esta estructura en dichas unidades para gestionar las mejoras.

Enfoques:

Aunque se ha comentado en otros de mis artículos (buscar: “Kaizen para México”) es común encontrar que las empresas que hacen mejoras solamente utilizan un solo enfoque como sigue:

- **Enfoque de solución de problemas:** También denominado **KAIZEN** (traducción del japonés: Cambio en la dirección correcta).
- **Nivel 1: Reducción de fallas.** Busca hacer las cosas correctamente y reducir las desviaciones y errores que se detectan en la rutina diaria. En otras

palabras: “Corregir y prevenir lo que ya nos salió mal”.

- **Nivel 2: Consistencia, predictibilidad y certeza.** Busca hacer las cosas correctamente al igual que el nivel 1 (resolviendo problemas), con la diferencia que se enfoca al conocimiento del proceso que genera los resultados para hacerlos más predecibles y consistentes (menos variados), es decir, se preocupa por disminuir las diferencias entre “Cuando sale bien vs. cuando sale mal” y no solamente reaccionar frente a los problemas.

Las organizaciones no están conscientes de otro segundo enfoque valido y confiable que existe igualmente en todo proceso de desarrollo e investigación con diferentes nombres como “cambio radical o disruptivo”, “mejora discontinua”, **KAIKAKU**, **KAKUSHIN** (traducción del japonés: Cambio, Innovación), “Innovación”. En otras palabras: “Lograr un estado deseado viable”.

- **Enfoque de diseño hacia los logros y la innovación.** Adicionalmente al diagnóstico de la situación actual, determina con claridad la situación

deseada y busca los medios para alcanzar dicho estado idealizado. Se le conoce también como enfoque de diseño y en general, las soluciones no dependen de conocer las causas de un problema, sino más bien dependen de la determinación de las formas de alcanzar los fines definidos. Es un enfoque que más que “hacer las cosas correctamente”, busca “hacer las cosas que son correctas”.

Modelos a aplicar:

Muchas organizaciones implantan modelos y disciplinas que buscan reducir lo que no se desea a través del enfoque de solución de problemas y como ejemplos podemos encontrar la implantación de los siguientes:

- Equipos y proyectos de mejora, círculos de calidad, proyectos de Six Sigma, Lean, análisis de los accidentes, equipos de mantenimiento productivo, mejoras ergonómicas, procedimiento de acciones correctivas y preventivas, entre otros formatos.
- Utilizan el método analítico en diferentes formatos como pueden ser: Ruta de la calidad, “QC Story”,

PDCA, DMAIC, Pasos para la mejora, 8D's, Análisis causa raíz, entre otros.

Pero pocas organizaciones implantan modelos y protocolos con el enfoque de diseño para definir y alcanzar estados deseados viables como parte de sus estrategias y se enfrentan al rechazo del personal para documentar sus mejoras. Por ejemplo, una mejora que automatiza un proceso manual a una rutina “macro” en Excel difícilmente puede ser documentada en un formato o registro que le exige: “¿cuál fue la causa?, ¿cuál fue la acción correctiva?, ¿cuál es la acción preventiva?”

O bien, ¿cómo documentan las mejoras de 5S?, ¿cómo se documentan las mejoras de un rediseño o reingeniería de procesos bajo la perspectiva de las 8D's o la ruta de la calidad? Seguramente se documentan con mucho trabajo y el sistema es “burocrático”.

El enfoque de diseño obliga a las organizaciones a implantar modelos como:

- El rediseño de procesos o reingenierías, arquitectura de procesos y sistemas, desarrollo de nuevos productos, equipos para la innovación, entre otros.

- Utilizan métodos conocidos como: “QC Story 2”, administración de proyectos (“Project management”), modelaje de negocios, juegos de creatividad e innovación, marco lógico, planeación estratégica, entre otros.

Trabajo en equipo o mejoras individuales:

La variedad de modelos y estrategias para mejorar no solo dependen del enfoque sino también del nivel de complejidad de un proyecto o iniciativa. Por ejemplo, es importante determinar:

- Si la causa es conocida o desconocida.
- Si la solución es conocida o desconocida.
- Si la implantación de la solución es sencilla o compleja.
 - La responsabilidad es departamental o de una sola área (funcional) o es interdepartamental (interfuncional).

- Se requiere inversión adicional o está dentro del presupuesto actual.
- Se logra con la tecnología actual o se requiere de nueva tecnología.

- El grado de impacto de la solución (alto o bajo impacto).

En función de estos elementos, es más fácil determinar los criterios para determinar si es necesaria la formación de equipos o comités, o bien, son mejoras que pueden ser implantadas en forma individual. En sentido inverso, si la empresa ya tiene equipos de mejora, puede delimitar mejor los proyectos que pueden ser delegados a dichos equipos y los casos en los que hay que construir nuevos modelos en la empresa.

Formación y educación de todos los niveles:

En función de cada modelo a implantar, se determinan las diferentes tareas a realizar por cada nivel de la organización y en consecuencia se revisan y mejoran los perfiles y competencias deseadas para derivar en un programa de formación y educación para el personal, así como una estrategia para ofrecer asesoría y mentoría

interna a lo largo y ancho de toda la organización.

Pero un punto clave es el tema de documentación de todas las mejoras para detectar las “buenas prácticas” que deben ser clasificadas en al menos 2 grupos: Aquellas que se recomienda su aplicación y aquellas que se estandarizan y su uso es obligatorio en procesos similares.

Es importante enfatizar que un sistema de mejoramiento requiere de personas capaces de corregir y prevenir problemas, así como de innovar procesos y sistemas mismos.

Un sistema de mejoramiento es un proyecto prioritario en toda organización y la responsabilidad de su éxito es de la alta dirección. Cuando el Directivo supone que el reto de hacer mejoras es una responsabilidad de mandos medios y operativos, su “sistema” de mejoras es un gasto y pierde su potencial de ser sostenible.

Pero si el Directivo entiende lo que implica un sistema de mejora y por tanto, asume la responsabilidad de diseñarlo, implantarlo y evaluarlo periódicamente, encontrará la clave de la cultura de calidad y mejora continua, así como formas más efectivas para desarrollar el liderazgo en todos los

niveles, el desarrollo de los nuevos cuadros y una rentabilidad basada en el talento de todo su personal.

Mejorar es parte de nuestra naturaleza humana, por lo que no debería ser complicado el convencer a la gente a ejecutar diferentes iniciativas. El error es creer que dicha naturaleza humana por sí sola motiva al personal a experimentar y generar las mejoras. Se requiere de un sistema que permita al personal, en forma organizada, probarse a sí mismo, experimentar e implantar las mejoras, y más importante aún, ofrecer un reconocimiento por la tarea realizada.

“La mejora no es una conducta, es un sistema”.

Contenido relacionado:

- [Short Kaizen \(Mejoras Rápidas\) Casos de éxito en video de equipos mexicanos](#)
- [Diferentes Tipos de Equipos de Mejora](#)

Como citar este artículo: Hirata-Okamoto, Ricardo, (12 de enero de 2022), *Construyendo un Sistema de Mejoras Efectivo*, 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