

TEIAN: Un sistema proactivo de Mejoras Rápidas con Valor

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 19, 2022

Temática: Calidad y Mejora Continua, Calidad y Satisfacción al Cliente, Capacitación, entrenamiento y desarrollo, Estadística y Toma de Decisiones, Estrategia y Administración, Liderazgo Individual para Trabajo en Equipo, Liderazgo y Efectividad Organizacional, Mejora Continua e Innovación, Enfoque de diseño, Enfoque de solución de problemas,

Just Do It, Mejora Continua, Mejoras a la Vista, Mejoras Rápidas, PDCA, Short Kaizen, TEIAN

Muchas de las estrategias que las empresas implantan para capturar la voz de sus colaboradores se basa en medios de comunicación, comúnmente anónimos como los buzones de sugerencias, línea directa o “hot line” con el Gerente, bandejas de mensajes entre otras. Todas son efectivas si responden o son la solución a una necesidad previamente definida.

El punto a tratar en este artículo tiene que ver con el uso de estos buzones de sugerencias como medio de la promoción de iniciativas de mejora o innovación, donde la empresa invita a su personal a proponer ideas que resuelven algún problema, la plasman en un documento, lo meten a un buzón (caja) o se envía en forma electrónica, este es revisado y si se aprueba se le contesta al participante a que proceda con su implantación y en algunos casos muy contados, el colaborador recibe un reconocimiento.

Estos mecanismos normalmente sufren de los siguientes problemas:

1. El personal no participa activamente ya que desconoce el proceso completo desde la documentación de su idea hasta el beneficio (reconocimiento) que pudiera obtener por dichas ideas. En realidad, en la mayoría de los casos, el personal desconoce este procedimiento ya que simplemente no existe o parcialmente existe (solo desde el llenado de la hoja y la generación de una respuesta por parte de algún gerente).
2. Es común que las “Ideas de mejora” o sugerencias del personal sean más bien “peticiones” para que se resuelvan problemas particulares de su proceso y área de trabajo, más nunca lleva la propuesta de una solución específica. Es decir, la idea de mejora es una queja que exige sea resuelta. Por ejemplo: “Mi idea de mejora es el cambio de mi computadora por otra más nueva”.

3. Por otro lado, también encontramos que existen iniciativas e ideas de mejora reales que tienen su solución en otro proceso o área diferente a quien la propone, por lo que “mi idea de mejora radica en que otra persona la implante” y no procede.
4. Los métricos de desempeño del “buzón de sugerencias” son los relativos al número de sugerencias (ingresadas, en proceso y canalizadas), más no a indicadores clave que estén alineados a los indicadores del negocio, como por ejemplo, reducciones de costo, incremento de ventas, reducción de tiempos, entre otros.
5. El sistema pierde fuerza ya que se mezclan en un solo buzón, las sugerencias de mejora e innovación con solicitudes del personal, quejas, denuncias o un foro de respuestas a un tema de interés para la empresa. Un sistema que busca reconocimiento de las ideas del colaborador, no se puede mezclar con un mecanismo que requiere sea “anónimo”.

Los buzones de sugerencias utilizados para promover las iniciativas de mejora e innovación en una empresa, llamados hoy “Sistemas de Mejoras Rápidas” tienen su origen en el sistema japonés TEIAN SEIDO (Sistema de propuestas del personal) mismo que ha tenido distintas etapas de desarrollo y en la actualidad se aplica en formas diferentes.

En un inicio y hasta los 80’s, estos sistemas daban reconocimientos solo por la “idea” y por el impacto de su “implantación”, ponderando por ejemplo: el trabajo en equipo, la originalidad, creatividad, ahorros, entre otros.

En la década de los 90’s y hasta la actualidad, estos sistemas evolucionan y se enfocan más al reconocimiento del impacto por su implantación y solo por excepción, a la sola “idea” o conceptualización de una solución. Esto debido a que una organización que logra consolidar una cultura de mejora e innovación se enfrenta a una gran cantidad de aportaciones de sus colaboradores que hacen muy costosa la administración cuando solo se gestionan ideas y no implantaciones.

En Japón, en lo particular, se acostumbra a ofrecer reconocimientos monetarios basados en un tabulador o escala que está definida en función del impacto económico de la implantación de sus ideas o propuestas. En otras palabras, gana más una “idea” que ahorra más o genera más valor para la empresa en un periodo de 12 meses.

En México, no es sencillo dar reconocimientos monetarios debido a las regulaciones respecto al salario integrado mensual que elevan el costo de su administración. Imaginemos que en una quincena una persona genera e implanta 2 ideas y en la siguiente quincena no, y el responsable de nóminas tiene que hacer cambios cada quincena al sistema de nómina.

Por esta razón, muchas organizaciones traducen el impacto económico o generación de valor a puntos, o bien, a productos en especie que otorgan a sus colaboradores en forma periódica. En el caso de puntos, se lleva un control por persona de estos y el colaborador los puede canjear por productos que la empresa ha determinado.

Los buzones de ideas altamente proactivas y efectivas tienen las siguientes características que los hace únicos y efectivos en su aplicación en México:

1. Son estrictamente buzones (en papel o en forma electrónica) para proponer ideas de mejoramiento o innovación por parte de una persona o un equipo de trabajo.
2. No se utiliza como medio de comunicación o de recepción de opiniones o comentarios sobre temas previamente definidos por la empresa.
3. No se permiten quejas o solicitud de cambios relacionados a la política interna de la empresa, así como temas laborales, salariales, acuerdos directivos, entre otros.
4. Deben de demostrar la existencia de una oportunidad, describir la solución propuesta para su validación y aprobación, y una vez implantada, deben documentar la situación mejorada con sus resultados.

5. No son anónimos, ya que la persona o el equipo que realiza la sugerencia es responsable de su implantación y por supuesto, es merecedora de un reconocimiento por su labor.
6. El autor debe ser parte de quienes implantan la solución y no meramente un espectador.
7. Las propuestas de solución o iniciativas de mejora, una vez aprobadas, deben ser implantadas por lo general, en menos de 30 días.
8. Tienen una estructura de soporte que vigila todo el proceso, lo promueve y controla, así como difunde las mejores prácticas e ideas en toda la organización.

Muchos confunden este sistema y lo ubican como el modelo para mejoras sencillas y pequeñas, pero en realidad logra ser el “brazo” de reconocimiento para el personal de todos los otros modelos de proyectos de mejora en la organización. Por ejemplo, si un equipo de “Seis Sigma” hace una mejora o un grupo de profesionistas realiza una innovación, la pueden documentar por este medio y así recibir su reconocimiento justo.

Un sistema proactivo de mejoras rápidas logra promover una cultura de mejoramiento en toda la empresa y más importante aún, a lograr la documentación de toda iniciativa de mejora implantada, contribuyendo a la gestión del conocimiento y el aprendizaje.

Si requiere información o requiere de implantar TEIAN, comuníquese con nosotros. comunidad@keisen.com

Contenido relacionado:

- [Short Kaizen ¿Qué son y cómo documentar este tipo de mejoras?](#)
- [Respuesta Rápida y Proactiva en la Mejora Continua](#)