

La mejora continua en las organizaciones:

“El peor error es creer que no se puede”

¿Qué se requiere para tener una mejora continua sostenible en las empresas? ¿Cuáles factores deben conjugarse para alcanzar la excelencia operacional? En este artículo encontraremos algunas respuestas a estas preguntas.

Por **Daniel Jurburg y Martín Tanco**

Daniel Jurburg

Ph.D. en Ingeniería aplicada y máster en Investigación en Ingeniería Aplicada, TECNUN, Universidad de Navarra; ingeniero industrial, Universidad de Montevideo; director del Global Supply Program y del Programa Ejecutivo en Gestión de la Mejora Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Montevideo.

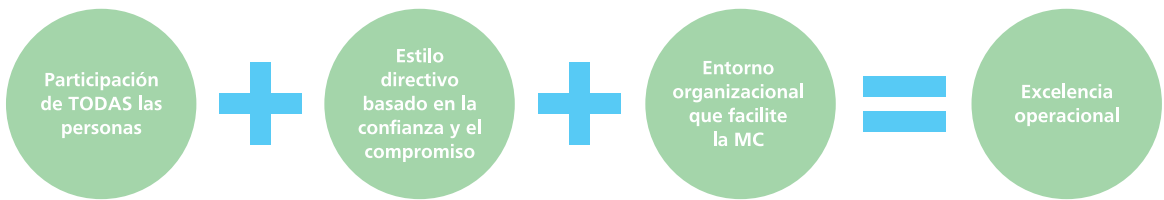
Martín Tanco

Ph.D. en Ingeniería industrial, TECNUN, Universidad de Navarra; Posgrado en Calidad, Cátedra de Calidad Volkswagen Navarra; ingeniero industrial, Universidad de Montevideo; director del Programa Ejecutivo en Gestión de Cadenas de Suministro y del Centro de Innovación en Organización Industrial (CINOI), Facultad de Ingeniería, Universidad de Montevideo.

Hace décadas que las empresas industriales y de servicio están en la búsqueda de la tan ansiada excelencia operacional, en busca de esa “ventaja extra” que les permita competir en el complejo panorama empresarial actual. Para ello, se han desarrollado diversas metodologías y estrategias para enfocar los esfuerzos de mejora en la reducción de los costos, y de la productividad o calidad del servicio.

Entre ellas destacan las metodologías de mejora continua, siendo las más populares el *Lean* (proveniente del *Toyota Production System*), el *Seis Sigma* (proveniente de Motorola y General Electric), o la Teoría de Restricciones (fundada por Goldratt). Existen diversos estudios que muestran que la tasa de éxito de este tipo de programas es en gene-

Ecuación para el éxito de los sistemas de MC



Uno de los principales desafíos que dificultan el éxito de estos sistemas es lograr altos niveles de participación y compromiso de los trabajadores en estas iniciativas de manera sostenida.

Unos de los principales desafíos que dificultan el éxito de estos sistemas es lograr altos niveles de participación y compromiso de los trabajadores en estas iniciativas de manera sostenidaⁱⁱ.

Como solución a este problema de sostenibilidad, las empresas deben generar una cultura organizacional acorde (entendido como un clima propicio para la mejora) como foco de los esfuerzos de mejora. Dicho en otras palabras, las organizaciones solo pueden transformarse cuando las propias personas dentro de la organización se transforman, buscando mejorar. Para lograr esta transformación, precisamos tres elementos fundamentales que integran la ecuación para el éxito de este tipo de sistemas que son: la participación de todas las

Es necesario que las empresas enfoquen sus recursos en lograr una participación de todos los trabajadores, todos los días y en todas las áreas de la empresa, para lograr que “todos los procesos mejoren.

personas bastante baja y que, además, existe una enorme dificultad para sostener los programas impulsados desde la alta direcciónⁱ. En particular, uno de los principales desafíos que dificultan el éxito de estos

personas como clave para mejorar en el día a día; el desarrollo de un estilo directivo que soporte y fomente este tipo de actitudes; y una serie de factores ligados a la gestión diaria de la empresa (llamados

facilitadores) que hacen que el sistema pueda funcionar correctamente.

En primer lugar, necesitamos que las empresas enfoquen sus recursos en lograr una participación de todos los trabajadores, todos los días y en todas las áreas de la empresa, para lograr que “todos los procesos mejoren”. Para ello, debemos cambiar el *chip* de las empresas, y que entiendan la necesidad de enfocar la mejora hacia las personas, logrando que dichos sistemas tengan como objetivo explícito la participación de los trabajadores y el desarrollo como personas de cada trabajador. Ya lo decía Peter Senge, “las personas no se resisten al cambio, se resisten a ser cambiadas”. Entonces, es necesario desarrollar una cultura de trabajo, en un sentido amplio, incluyendo la perspectiva de la dignidad de la persona en cada trabajo.

En momentos en el que se habla tanto del avance de la industria 4.0, y se pone sobre la mesa el tema de la robotización de los puestos de trabajo, parece cada vez más importante que las empresas logren que las personas hagan trabajos de personas y las máquinas trabajos de máquinas. Esto implica, concebir el trabajo diario de cada persona desde una perspectiva de valor (definida por el cliente), logrando que cada trabajo sea relevante tanto para el negocio como para la propia persona que lo realiza. Si las empresas entienden este punto, estarán entonces camino a lograr el compromiso de sus trabajadores.

Haciendo un paréntesis, cuando hablamos de trabajo relevante o útil, no nos referimos a trabajar

Si queremos que las personas participen activamente en el sistema de mejora, y que día a día estén comprometidas con la mejora de sus organizaciones, debemos liderarlas de una forma que fomente la confianza y el compromiso.

in time (filosofía de producción y base del *Lean*), nos referimos a que las personas hagan el trabajo justo, en la cantidad justa y en el momento más adecuado para contribuir al éxito de sus empresas. Para lograr esto, las empresas deben enfocarse en desarrollar a las personas en un sentido amplio. En este sentido, la frase de Toyoda resume la estrategia que queremos transmitir para abordar la mejora sostenible de las organizaciones: “antes de fabricar autos, fabricamos (mejores) personas”.

De esta última frase, se desprende el segundo elemento clave en esta ecuación de sostenibilidad, que es el estilo directivo. Si queremos que las personas participen activamente en el sistema de mejora, y que día a día estén comprometidas con la mejora de sus organizaciones, debemos liderarlas de una forma que fomente la confianza y el compromiso. En este sentido, existe mucha literatura acerca de cuáles estilos directivos —entendidos como las actitudes y formas de gestionar las actividades diarias—

Un estudio reciente elaborado en conjunto con investigadores de TECNUN muestra la importancia de ciertos comportamientos claves que el mando medio debe tener para generar ese clima de confianza y compromiso.

horas extras, sudar mucho, o no tener un minuto para tomar un café, aspectos que típicamente se confunden con un gran compromiso de las personas pero que realmente no suelen generar un trabajo significativo. Haciendo una analogía con el concepto de *Just* pueden fomentar un clima de confianza y compromiso en los trabajadores. En el caso de la mejora continua, en la que la participación de los trabajadores se vuelve más o menos voluntaria, generar este tipo de climas parece

fundamental. Sin embargo, producto de distintas cuestiones dentro de las empresas, la realidad es que muchas veces este clima no existe, en muchos casos por falta de preparación de los directivos y mandos medios en este tipo de habilidades más “blandas”. En particular, un buen desempeño en materia de gestión y liderazgo del mando medio, dado su rol como articulador de la gestión empresarial y nexo entre la alta dirección y el resto de los trabajadores, es fundamental para asegurar el éxito de los sistemas de mejora.

Un estudio reciente elaborado en conjunto con investigadores de TECNUN (Universidad de Navarra, España), muestra la importancia de ciertos comportamientos claves que el mando medio debe tener para generar ese clima de confianza y compromisoⁱⁱⁱ. El estudio recopila información de primera mano de operarios y de mando medios y, en base a técnicas cualitativas y cuantitativas, concluye un total de 64 comportamientos (divididos a su vez en cinco categorías) que los mandos medios deben presentar para generar este tipo de climas en la organización. Las cinco categorías que debe desarrollar todo mando medio son: habilidades humanas (tales como ser cercano, educado, justo y consistente en su accionar), foco en la formación y desarrollo de sus subordinados (dedicando tiempo y recursos a desarrollar la autonomía de su equipo), habilidades técnicas y gerenciales (sobre todo ligadas a la ejecución y seguimiento de proyectos de mejora), foco en el equipo (trabajando en equipo e integrándose activamente como parte del mismo), ejemplo a seguir (fomenta y apoya el desarrollo del equipo desde su propio rol como líder).

Por último, si queremos que las personas participen de manera continua y sostenible en un sistema, en este caso de mejora, debemos diseñar dicho sistema pensando en ellos, y ahí entra el tercer aspecto de esta ecuación que son los llamados facilitadores. En un estudio realizado recientemente, se encontró que aquellas empresas que implementan y sostienen una serie de 16 hábitos y comportamientos relacionados con la mejora continua (lo

SOMOS LA PRINCIPAL MULTINACIONAL ASEGURADORA EN LATINOAMÉRICA

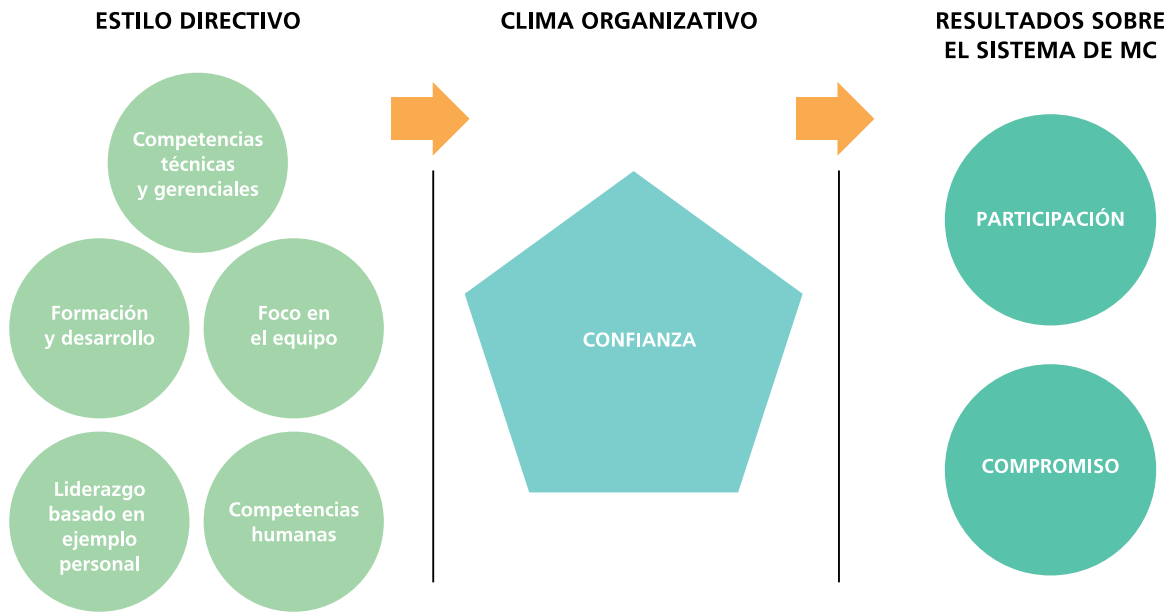


MAPFRE

Tu aseguradora global de confianza

Torre MAPFRE - Juncal 1385 Piso 1 | Montevideo - Uruguay | Oficinas comerciales en todo el país
T: 2915 5555 | www.mapfre.com.uy

 MAPFRE.UY  @mapfre_uy



La receta para el éxito sostenible de cualquier iniciativa de excelencia operacional se basa en poder rediseñar los puestos de trabajo y los sistemas de mejora, desde una perspectiva de valor.

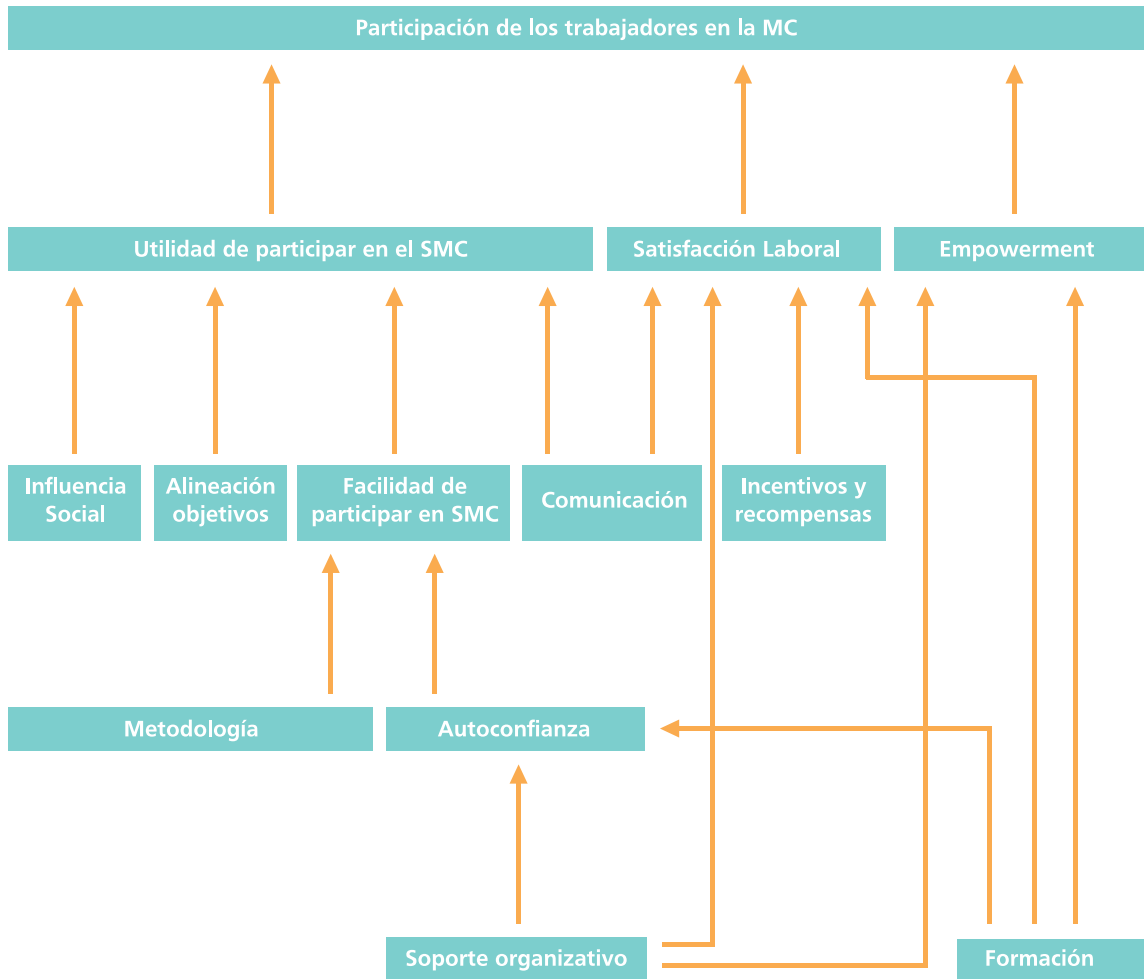
que podría entenderse como la cultura de la empresa), son capaces de lograr mayores niveles de participación de sus trabajadores y, a su vez, han demostrado tener sistemas de mejora continua más sostenibles en el tiempo^{iv}.

concluye con un modelo que integra 12 elementos, propios de la gestión diaria, que aparecen como facilitadores de la participación de los trabajadores en los sistemas de mejora continua: metodología de mejora, alineación de objetivos, comunicación, formación, soporte organizativo, *empowerment*, autoconfianza, facilidad de uso del sistema, utilidad del sistema, sistemas de incentivos y reconocimientos, satisfacción laboral e influencia social.

En esta misma línea de trabajo, en los últimos años los autores han desarrollado un modelo llamado CIAM (*Continuous improvement acceptance model*) que ayuda a las empresas a diseñar sistemas más participativos^v. Para ello, es clave entender cuáles son los factores organizativos (que son aquellos que podemos influir más fácilmente desde la empresa) que tienen mayor impacto sobre la utilidad y facilidad de uso percibidas del sistema, y más directamente sobre la participación, que son las principales variables utilizadas en otros modelos de comportamiento humano. En este sentido, realizando una intensa revisión bibliográfica seguido de la realización de un panel Delphi con 21 expertos en mejora continua (académicos, consultores, gerentes de empresas multinacionales), el estudio

Resumiendo, la receta para el éxito sostenible de cualquier iniciativa de excelencia operacional se basa en poder rediseñar los puestos de trabajo y los sistemas de mejora, desde una perspectiva de valor (definido por el cliente) y centrada en generar espacios de confianza que permitan conseguir el compromiso de todas las personas dentro de la organización. Para esto, precisamos de una tríada en materia de gestión enfocada en: lograr la participación de todos como objetivo en sí mismo, desarrollar un estilo directivo que genere confianza y compromiso con el sistema, y en desplegar y sostener un sistema basado en una serie de facilitadores claves.

Con respecto a nuestro país y la realidad empresarial uruguaya, surge la pregunta acerca de cuál es la realidad de la mejora continua en Uruguay. Como



respuesta a esto, si bien las empresas con más trayectoria en la temática en nuestro país demuestran día a día que el camino es posible, creemos humildemente que todavía queda mucho camino por recorrer, por todos los trabajadores incluyendo los líderes. Pero como decía James Womack, uno de los padres del *Lean*, “el peor error es creer que no se puede”.

NOTAS FINALES

i García-Sabater, J.J., Marin-García, J.A. y Perello-Marin, M.R. (2012). “Is implementation of continuous improvement possible? An evolutionary model of enablers and inhibitors”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 22, págs. 99-112.

ii Bhatnagar y Adams (2015). *The future of Operational Excellence: Making the ‘human system’ the focal point of transformation efforts unleashes extraordinary, tangible results*, Co-Creation Report.

iii Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D., Lomas, L. (2017). *Strengthening employee participation and commitment to continuous improvement through middle manager trustworthy behaviours*, *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9-10), págs. 974-988.

iv Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R. (2017). *Continuous improvement leaders, followers and laggards: understanding system sustainability*, *Total Quality Management and Business Excellence*, In press.

v Jurburg D., Viles E., Tanco M., Mateo R. (2017). *What motivates employees to participate in continuous improvement activities?* *Total Quality Management and Business Excellence*, 28 (13-14), págs. 1469-1488.

Dedicación, Espíritu innovador, Buen trato.

INDUMEX

Más cambio a su favor

CASA CENTRAL RINCÓN 473 / 472
TELS.: 9151615*. www.Indumex.com